

CHAPITRE 5

Application des recommandations du Vérificateur général du Québec

Suivis d'audits de performance

EN BREF

Le Vérificateur général rend compte à l'Assemblée nationale, dans le présent rapport, des résultats relatifs :

à l'analyse, en 2019-2020, des plans d'action que les ministères et organismes ont produits à la suite de rapports d'audit de performance publiés par le Vérificateur général ;

à l'application de recommandations formulées dans ses rapports d'audit de performance publiés antérieurement et pour lesquels il a réalisé un suivi en 2019-2020 ;

à l'application de recommandations formulées par la Commission de l'administration publique (CAP) et en lien avec un des rapports d'audit de performance du Vérificateur général pour lesquels un suivi a été réalisé en 2019-2020.

CONSTATS

Sur les 17 plans d'action analysés, 14 (82 %) répondent aux critères utilisés par le Vérificateur général.

Le taux d'application des recommandations du Vérificateur général est de **78 %**.

Année 1	Année 2	Année 3
Application satisfaisante ¹ : 69	Application satisfaisante ¹ : 47	Application satisfaisante ¹ : 100
73 recommandations prises en compte	60 recommandations prises en compte	144 recommandations prises en compte
95 % taux d'application	78 % taux d'application	69 % taux d'application

1. L'application est jugée satisfaisante pour les recommandations qui ont été appliquées ou qui ont donné lieu à des progrès satisfaisants.

Le taux d'application des recommandations formulées par la CAP est de 91 %, soit 21 recommandations sur 23.

ÉQUIPE

Serge Giguère
Sous-vérificateur général

Rachel Mathieu
Directrice d'audit

Audrey Cliche
Philippe Després
Julie LeBlond
Stéphane Michaud

SIGLES

CAP	Commission de l'administration publique
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
RARC	Responsable de l'application des règles contractuelles
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SEAO	Système électronique d'appel d'offres
TEQ	Transition énergétique Québec

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	7
Sur les 17 plans d'action analysés, 14 (82 %) répondent aux critères utilisés par le Vérificateur général.....	8
Le taux d'application des recommandations du Vérificateur général est de 78 %.....	11
Le taux d'application des recommandations formulées par la CAP est de 91 %.....	19
Information détaillée	21

MISE EN CONTEXTE

1 Dans le cadre de ses travaux d'audit de performance, le Vérificateur général du Québec formule des constats et des recommandations afin que les ministères et organismes audités améliorent leur gestion des fonds publics.

2 Depuis mai 2017, le Vérificateur général publie annuellement un rapport dans lequel il présente les résultats de ses travaux relatifs à l'application des recommandations, rapport qui inclut également les résultats des travaux du commissaire au développement durable. Cette année, le Vérificateur général et le commissaire au développement durable ont décidé de publier chacun un rapport distinct afin de mettre en lumière l'application de leurs propres recommandations.

3 Dans le présent rapport, le Vérificateur général rend compte des résultats relatifs :

- à l'analyse, en 2019-2020, des 17 plans d'action que les ministères et organismes ont produits à la suite de rapports d'audit de performance publiés par le Vérificateur général ;
- à l'application de 277 recommandations formulées par le Vérificateur général dans 23 rapports d'audit de performance, publiés de mai 2015 à novembre 2018 ;
- à l'application de 23 recommandations formulées par la Commission de l'administration publique (CAP) dans l'un ou l'autre de ses rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, recommandations qui sont en lien avec un des rapports d'audit de performance du Vérificateur général pour lesquels un suivi a été réalisé en 2019-2020.

4 Pour réaliser ses travaux relatifs à l'application des recommandations, le Vérificateur général a entre autres analysé les états d'avancement produits par les ministères et organismes en 2019-2020.

5 Le processus de suivi de l'application des recommandations est présenté en détail dans la section Information détaillée.

Pourquoi avons-nous fait ces suivis ?

6 Le suivi du taux d'application des recommandations est le moyen privilégié par le Vérificateur général pour évaluer les retombées de ses travaux. En effet, les interventions du Vérificateur général sont utiles dans la mesure où ses recommandations donnent lieu à des progrès significatifs, puisque celles-ci visent à corriger les lacunes relevées au cours de ses travaux.

Plan d'action

Un plan d'action contient notamment les actions prévues par les ministères et organismes audités. Celles-ci devraient permettre de corriger les lacunes relevées lors de l'audit de performance.

État d'avancement

Après l'élaboration d'un plan d'action visant à répondre aux recommandations publiées dans un rapport d'audit de performance, le ministère ou l'organisme audité produit annuellement un état d'avancement de son plan d'action. Dans cet état d'avancement, il doit notamment :

- dresser un état de situation quant aux actions entreprises pour corriger chacune des lacunes et joindre la documentation pertinente ;
- fournir sa propre évaluation concernant l'application des recommandations.

Sur les 17 plans d'action analysés, 14 (82 %) répondent aux critères utilisés par le Vérificateur général.

Qu'avons-nous constaté ?

7 En 2019-2020, 14 plans d'action analysés par l'équipe du Vérificateur général ont respecté les critères utilisés (tableau 1). Les ministères et organismes ont bien collaboré aux travaux d'analyse. Le Vérificateur général les encourage à maintenir leurs efforts dans l'avenir pour la mise en œuvre de ces plans.

Critères d'analyse des plans d'action

- Des actions complètes, pertinentes et suffisantes
- Un responsable de la coordination du plan d'action
- Un responsable pour chacune des actions
- Des échéances réalistes
- Un indicateur pertinent pour chaque action, qui permet de mesurer la réalisation de celle-ci ou ses effets

TABLEAU 1 Respect des critères d'analyse des plans d'action

Mois de publication des rapports ¹	Nombre de rapports	Nombre de plans d'action ²	Nombre de plans respectant les critères
Mai 2018	1	4	4
Mai 2019	3	13 ³	10
Total	4	17	14

1. En raison de la pandémie de COVID-19, les résultats de l'analyse des plans d'action produits à la suite des rapports d'audit de performance publiés en novembre 2019 seront présentés dans le prochain rapport sur le suivi de l'application des recommandations du Vérificateur général. Celui-ci sera publié en 2020-2021.
2. Dans un rapport, une ou plusieurs entités peuvent faire l'objet de recommandations. Ainsi, plusieurs plans d'action peuvent être produits pour un même rapport.
3. Parmi les 14 ministères et organismes audités, un organisme n'a pas transmis de plan d'action, car il n'a adhéré à aucune des recommandations qui lui avaient été adressées.

8 L'appréciation de la qualité des plans d'action vise à évaluer si les actions prévues par les ministères et organismes permettront de corriger les lacunes relevées dans les rapports d'audit de performance, et ce, à l'intérieur d'un délai raisonnable qui, sauf exception, ne doit pas dépasser trois ans.

9 Les critères utilisés pour l'analyse des plans d'action et l'appréciation de la qualité de ceux-ci sont présentés dans la section Information détaillée.

Commentaires sur des plans d'action

10 Les sous-sections qui suivent présentent des éléments d'intérêt que le Vérificateur général a relevés lors de son analyse, en 2019-2020, des plans d'action produits par les ministères et organismes à la suite de rapports d'audit de performance.

Rémunération des hauts dirigeants (mai 2019)



11 Dans le rapport sur la rémunération des hauts dirigeants, le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de 11 entités gouvernementales, notamment des sociétés d'État à vocation commerciale et des établissements du réseau de l'éducation. Il a été particulièrement difficile d'obtenir l'adhésion de deux sociétés d'État à certaines recommandations qui portaient sur le contrôle de la rémunération des hauts dirigeants. D'ailleurs, Investissement Québec n'a soumis aucun plan d'action puisqu'il n'a adhéré à aucune des recommandations qui lui ont été adressées.

12 De plus, deux plans d'action reçus ne répondaient pas aux critères établis. Voici les problèmes que le Vérificateur général a relevés pour ces deux plans d'action.

Ministère ou organisme	Problèmes relevés par le Vérificateur général
Société des alcools du Québec	<p>Les actions sont incomplètes pour deux recommandations auxquelles l'organisme n'a pas adhéré, soit les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Déterminer des paramètres qui prennent davantage en considération le contexte de la fonction publique québécoise dans lequel elles évoluent pour établir les échelles salariales de leurs hauts dirigeants. ■ Revoir leur programme de rémunération incitative et ses modalités d'application en collaboration avec les organismes centraux du gouvernement afin de s'assurer qu'ils soient appropriés pour le secteur public [...].
Ministère des Finances	<p>Bien que le plan d'action du ministère des Finances comporte des actions permettant de préciser les exigences concernant la divulgation de la rémunération des hauts dirigeants, il n'inclut aucun mécanisme de suivi visant à en assurer le respect. Par conséquent, il demeure un risque que les lacunes ne soient pas corrigées, même lorsque le plan d'action sera complètement mis en œuvre.</p>

Soutien aux ménages à faible revenu et service à la clientèle résidentielle d'Hydro-Québec (mai 2019)

13 Dans le rapport qui portait notamment sur le service à la clientèle résidentielle d'Hydro-Québec, le Vérificateur général a adressé des recommandations à Hydro-Québec et à Transition énergétique Québec (TEQ). Contrairement au plan d'action d'Hydro-Québec, celui produit par TEQ n'a pas satisfait à tous les critères établis. Le Vérificateur général encourage TEQ à réévaluer certains éléments, qui sont présentés ci-dessous.

Critères	Problèmes relevés par le Vérificateur général	Explications
<p>Nature des actions et indicateurs</p> 	<p>Les actions prévues par TEQ sont insuffisantes pour que les lacunes suivantes soient corrigées et les indicateurs ne permettent pas de mesurer la réalisation des actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ En raison de la capacité d'accueil limitée du centre d'appels de TEQ, le transfert de l'appel téléphonique d'un client d'Hydro-Québec vers celui-ci n'est pas accompagné par un représentant d'Hydro-Québec. Cet accompagnement vise notamment à faciliter l'accès au programme Éconologis. ■ Le service à la clientèle de TEQ ne répond pas aux attentes en matière d'efficience. ■ Les lacunes technologiques alourdissent la tâche des employés de TEQ et limitent les possibilités d'automatisation des processus. 	<p>Deux des quatre actions ne sont pas suffisamment concrètes, ce qui risque de ne pas donner lieu à des corrections tangibles dans un délai raisonnable, soit les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuivre les travaux afin d'optimiser le service à la clientèle pour que des modifications technologiques soient mises en place. ■ Assurer les actions nécessaires pour l'obtention de ressources humaines afin d'optimiser le service à la clientèle. <p>Certains indicateurs liés aux lacunes n'indiquent pas les résultats visés ou ils ne permettent pas de mesurer leur atteinte.</p>
<p>Échéances</p> 	<p>Certaines échéances sont irréalistes.</p>	<p>Il est improbable que les modifications technologiques prévues soient achevées à l'intérieur d'un an, compte tenu des défis que cela comporte.</p>

CONSTAT 2

Le taux d'application des recommandations du Vérificateur général est de 78 %.

Qu'avons-nous constaté ?

14 En 2019-2020, le Vérificateur général a analysé 54 états d'avancement produits par les ministères et organismes, pour un total de 277 recommandations. Ces états d'avancement sont en lien avec 23 rapports d'audit de performance publiés par le Vérificateur général au cours des dernières années. Les balises lui ayant permis d'apprécier le degré d'application des recommandations sont présentées dans la section Information détaillée.

15 En 2019-2020, le taux d'application des recommandations formulées par le Vérificateur général s'est élevé à 78 %, alors que la cible de son plan stratégique 2019-2023 était de 75 %¹. Le tableau 2 présente les résultats de l'application des recommandations pour les états d'avancement analysés en 2019-2020.

Taux d'application des recommandations

Le taux d'application des recommandations correspond au nombre de recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants par rapport au nombre de recommandations prises en compte durant l'année 2019-2020. Par exemple, les recommandations jugées caduques ou sans objet, celles qui ont été appliquées au cours d'une année précédente et celles dont le suivi a été reporté ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.

1. La cible du Plan stratégique 2019-2023 du Vérificateur général inclut les recommandations formulées dans les rapports d'audit de performance du Vérificateur général et du commissaire au développement durable, ainsi que celles formulées dans les rapports d'audit financier qui sont rendus publics.

TABLEAU 2 Synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations du Vérificateur général

Année depuis la publication ¹	Nombre de rapports ²	Nombre de ministères et organismes ³	Nombre de recommandations prises en compte	Taux d'application
Année 1	7	13	73	95 %
Année 2	7	13	60	78 %
Année 3 ou après	9	28	144	69 %
Total	23	54	277	78 %

} 87%

1. Ces résultats concernent les états d'avancement analysés au cours de l'année 2019-2020. Ceux-ci sont présentés selon le nombre d'années après la publication du rapport initial. Les résultats détaillés sont présentés dans la section Information détaillée.
2. Il s'agit du nombre de rapports dont les recommandations ont fait l'objet d'un suivi par le Vérificateur général au cours de l'année 2019-2020.
3. Il s'agit du nombre de ministères et organismes qui ont été audités par le Vérificateur général dans les rapports ayant fait l'objet d'un suivi au cours de l'année 2019-2020. Les ministères et organismes qui ont été audités plus d'une fois sont donc comptabilisés autant de fois qu'ils ont été audités. En fait, 38 ministères et organismes différents ont été audités à une ou à plusieurs reprises dans les rapports ayant fait l'objet d'un suivi au cours de l'année 2019-2020.

16 Bien que les ministères et organismes entreprennent la mise en œuvre de la plupart des actions prévues dans leur plan d'action, ils ne maintiennent pas toujours, au fil du temps, les efforts nécessaires pour réellement corriger toutes les lacunes.

17 L'écart entre le taux d'application des recommandations après trois ans (69 %) par rapport aux deux premières années (87 %) est de 18 points de pourcentage. De plus, seulement 36 % des recommandations formulées avant novembre 2016, soit depuis plus de trois ans, sont jugées appliquées. Des résultats plus concrets et plus significatifs sont attendus.

Commentaires sur des états d'avancement

18 Les sous-sections qui suivent mettent en lumière des actions intéressantes que les ministères et organismes ont mises en œuvre afin de donner suite aux recommandations qui leur avaient été adressées. Elles présentent également, le cas échéant, un certain nombre d'actions qui n'ont pas été réalisées ou les défis que certains ministères et organismes doivent encore relever. Les commentaires découlent de l'analyse des états d'avancement que les ministères et organismes ont produits dans les années ayant suivi la publication d'un rapport d'audit de performance.

19 Les résultats complets liés à l'application des recommandations sont présentés dans la section Information détaillée.

Année 1

Reprise informatique (mai 2018)

20 Le rapport sur la reprise informatique s'adressait à trois ministères et organismes, soit le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le Centre de services partagés du Québec et le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Il est intéressant de constater que, lors de l'analyse des états d'avancement produits un peu plus d'un an après la publication de ce rapport, toutes les recommandations ont été appliquées (22 %) ou ont donné lieu à des progrès satisfaisants (78 %). Le taux d'application des recommandations s'élève donc à 100 %. Afin de répondre à une demande spécifique des membres de la CAP, le Vérificateur général présente les résultats détaillés de l'application de chacune des recommandations dans la section Information détaillée.

Commission de la capitale nationale du Québec : gouvernance et gestion des activités (juin 2018)

21 La Commission de la capitale nationale du Québec a été en mesure d'appliquer deux des neuf recommandations (22 %) qui lui ont été adressées. Dès la première année, elle s'est dotée d'une vision à long terme et d'une politique d'aménagement de la capitale nationale afin de corriger les lacunes relevées à l'égard de son manque de vision. Les sept autres recommandations, pour leur part, ont donné lieu à des progrès satisfaisants. Le Vérificateur général encourage donc la Commission à poursuivre ses efforts dans les prochaines années.

Gestion des pneus hors d'usage (novembre 2018)

22 La totalité des recommandations adressées à la Société québécoise de récupération et de recyclage, aussi désignée sous le nom de RECYC-QUÉBEC, ont donné lieu à des progrès satisfaisants dès la première année. Afin de répondre à une demande spécifique des membres de la CAP, le Vérificateur général présente les résultats détaillés de l'application de chacune des recommandations dans la section Information détaillée.

Année 2

Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des Transports : gestion contractuelle (partie 1 : mars 2017 ; partie 2 : juin 2017)

23 En raison de l'intérêt des parlementaires et de leur volonté de suivre annuellement la gestion contractuelle du ministère des Transports², les deux rapports d'audit de performance sur le sujet ont fait l'objet d'un suivi détaillé. Les résultats complets de ce suivi peuvent être consultés dans le chapitre 4 du présent tome.

Suivi détaillé

La réalisation d'un suivi détaillé donne lieu à des travaux plus approfondis lors de l'appréciation de l'application des recommandations.

2. Au moment de la publication des deux rapports d'audit de performance, il s'agissait du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

Recrutement d'employés de Syscor par des établissements du réseau de la santé et des services sociaux (mars 2017)

24 Dans le rapport sur le recrutement d'employés de Syscor, le SCT et le Centre universitaire de santé McGill ont chacun fait l'objet d'une recommandation distincte. Contrairement à la recommandation adressée au SCT, celle formulée à l'intention du Centre universitaire de santé McGill a donné lieu à des progrès insatisfaisants. En effet, bien qu'il ait revu ses pratiques d'embauche et que les conditions salariales aient été régularisées pour les neuf employés dont il était question dans le rapport, le Centre n'a pas été en mesure de démontrer que la reddition de comptes quant au respect du cadre réglementaire a été effectuée auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux en ce qui concerne le transfert des ressources humaines restantes de Syscor.

Autorité des marchés financiers : activités de contrôle et Fonds d'indemnisation des services financiers (mai 2017)

25 Sur les 11 recommandations que le Vérificateur général a adressées initialement à l'Autorité des marchés financiers, cette dernière en a appliqué 7 après deux ans, dont 3 étaient déjà appliquées après un an. Les 4 autres recommandations ont donné lieu à des progrès satisfaisants et les actions prévues se déroulent selon les échéances convenues.

26 Parmi les actions mises en œuvre, l'Autorité a adopté une nouvelle méthode de suivi des délais de traitement des dossiers d'enquête. Cette méthode lui permet dorénavant de disposer de l'information de gestion nécessaire afin de mettre en place des mesures correctrices visant à réduire les délais de traitement. En effet, en plus de faire un suivi des délais sur une base trimestrielle, l'Autorité peut maintenant en déterminer les principales causes de façon régulière. Dans son rapport sur l'Autorité des marchés financiers, le Vérificateur général avait soulevé l'importance de traiter rapidement les dossiers d'enquête afin de faire cesser le plus rapidement possible tout manquement aux lois et d'en minimiser les conséquences, sans pour autant compromettre la qualité des travaux d'enquête réalisés ni influencer le choix des démarches à entreprendre.

Financement des commissions scolaires et gestion de leurs frais d'administration (novembre 2017)

27 Le taux d'application des recommandations adressées au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur est de 80 % après deux ans. Sur les 10 recommandations que lui avait adressées le Vérificateur général, 2 recommandations qu'il considère comme essentielles ont donné lieu à des progrès insatisfaisants.

28 La première recommandation portait sur l'introduction de nouvelles mesures qui devaient être appuyées par une analyse de leur effet souhaité sur la réussite des élèves. Le Vérificateur général s'attendait donc à ce que chaque nouvelle mesure et chaque modification majeure à une mesure existante soient accompagnées d'objectifs, de cibles et d'indicateurs permettant d'évaluer l'atteinte des résultats. Ces éléments étaient absents dans certaines de ces situations.

29 La deuxième recommandation est liée à la formation offerte aux commissaires, aux membres des comités de parents et à ceux des conseils d'établissement. Le ministère ne s'est pas assuré que les personnes concernées ont acquis les connaissances leur permettant de bien assumer leur rôle, notamment celles sur les paramètres utilisés pour répartir les ressources entre les établissements et celles sur les services éducatifs auxquels un élève a droit. Bien qu'une loi récemment adoptée transforme les commissions scolaires en centres de services scolaires, le Vérificateur général considère toujours cette recommandation comme pertinente, étant donné que les centres de services seront dirigés par un conseil d'administration et que les comités de parents et les conseils d'établissement seront maintenus.

30 Le Vérificateur général a également adressé des recommandations aux cinq commissions scolaires auditées. L'une des recommandations concernait la production d'une information sur les frais d'administration complète, comparable et conforme aux directives du ministère. Pour les commissions scolaires de Charlevoix, des Découvreurs et de Laval, cette recommandation a donné lieu à des progrès insatisfaisants. Malgré la transformation qui s'opère actuellement dans le réseau scolaire public, le Vérificateur général estime que cette recommandation demeure pertinente et que les efforts doivent être maintenus pour qu'elle soit appliquée dans les nouveaux centres de services scolaires.

Commissions scolaires

Le 8 février 2020, la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires* a été sanctionnée. Cette loi prévoit la transformation des commissions scolaires en centres de services scolaires.

Intégration des personnes immigrantes : services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration (novembre 2017)

31 La totalité des recommandations adressées au ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration³ ont été appliquées ou ont donné lieu à des progrès satisfaisants. Afin de répondre à une demande spécifique des membres de la CAP, le Vérificateur général présente les résultats détaillés de l'application de chacune des recommandations dans la section Information détaillée.

Année 3 ou après

Régie du logement : traitement des demandes (mai 2016)

32 Parmi les sept recommandations suivies par le Vérificateur général en 2019-2020, la Régie du logement en a appliqué six. Par exemple, afin de maximiser l'efficacité de son tribunal, elle a élaboré une politique de mise au rôle encadrant la gestion des demandes d'audience et le travail des régisseurs. De plus, elle a ajouté des indicateurs de gestion lui permettant de mieux évaluer sa performance à l'égard du traitement des demandes. Par conséquent, le suivi de ces indicateurs, notamment celui sur le délai de traitement total par demande, devrait permettre à la Régie d'apporter les ajustements nécessaires, s'il y a lieu, et d'assurer l'accessibilité à ses services dans les délais prévus.

3. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.

33 La deuxième recommandation du rapport initial, qui portait sur l'optimisation de l'utilisation du temps d'audience, a donné lieu à des progrès insatisfaisants. Bien que des actions aient été réalisées, notamment l'élaboration de la politique de mise au rôle et de balises sur les niveaux de surconvocation, la Régie n'atteint pas ses cibles relatives au taux d'utilisation du temps planifié. De plus, selon la Régie, la désignation d'une personne responsable de la répartition et de la coordination du travail des membres de son tribunal devrait permettre une meilleure utilisation du temps d'audience. À la fin de l'année 2019, un projet de loi visant à modifier la *Loi sur la Régie du logement* a été sanctionné. Cette modification accorde au président du tribunal le droit de désigner un employé pour l'assister ou assister le vice-président dans la répartition et la coordination du travail des régisseurs. Toutefois, selon le Vérificateur général, la *Loi sur la Régie du logement* prévoit déjà que la haute direction de la Régie a le pouvoir et l'autorité nécessaires pour jouer ce rôle. Par conséquent, il y a des risques que les problèmes concernant le temps d'audience ne soient pas résolus si la haute direction de la Régie n'applique pas les dispositions de l'article relatif à la répartition et à la coordination du travail des membres du tribunal.

Systeme électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (mai 2016)

34 Après trois ans, quatre des cinq recommandations adressées au SCT, soit 80 %, ont été appliquées. La dernière recommandation est toujours en cours d'application, mais les progrès ont été jugés satisfaisants.

35 Parmi les actions qu'il a mises en œuvre afin d'appliquer les recommandations, le SCT dresse dorénavant un portrait annuel des activités contractuelles de chaque organisme assujéti à la *Loi sur les contrats des organismes publics*. En ce sens, des centaines de portraits personnalisés ont été transmis aux organismes publics au cours des trois dernières années. Le SCT a également mis à jour sa formation destinée aux organismes publics au sujet de la publication dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO). En 2019, 7 webinaires sur le sujet ont été présentés à 713 participants.

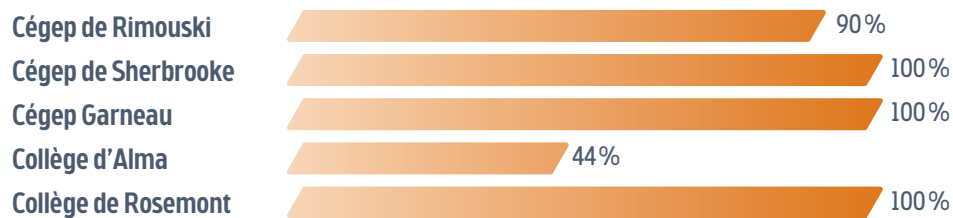
36 Sur les quatre autres ministères et organismes ayant fait l'objet de recommandations, seule la Commission scolaire de Montréal n'est pas parvenue à appliquer les deux recommandations qui lui avaient été adressées. Le Vérificateur général avait soulevé cette même préoccupation dans son rapport de mai 2019 sur l'application de ses recommandations. Rappelons que les recommandations adressées à la Commission scolaire de Montréal portaient sur la publication dans le SEAO d'une information complète, exacte et en temps opportun relativement aux contrats accordés ainsi que sur l'amélioration des mécanismes de contrôle internes à l'égard de la publication dans le SEAO.

37 D'ailleurs, l'appréciation insatisfaisante du Vérificateur général à l'égard de la Commission scolaire de Montréal est corroborée par les travaux menés par le SCT. En effet, pour l'année 2017-2018, le portrait des activités contractuelles de cette commission scolaire présentait un taux de conformité de 36 % en ce qui concerne le respect du délai de publication des contrats conclus de gré à gré ou à la suite d'un appel d'offres sur invitation. En raison de l'importance du SEAO dans le bon fonctionnement des marchés publics, le Vérificateur général invite la Commission scolaire de Montréal à poursuivre ses efforts dans l'application des deux recommandations qui lui ont été adressées.

Gestion administrative des cégeps (novembre 2016)

38 Pour quatre des cinq cégeps audités, le taux d'application des recommandations est de 90 % ou plus (figure 1).

FIGURE 1 Taux d'application des recommandations pour les cégeps audités



39 Par contre, le taux d'application des recommandations formulées à l'intention du Collège d'Alma est de 44 %. En effet, cinq des neuf recommandations suivies en 2019-2020 ont donné lieu à des progrès insatisfaisants. La correction des lacunes ayant mené à la formulation de ces recommandations pourrait être compromise. Voici ces cinq recommandations :

- Prévoir l'introduction de clauses de pénalité dans les contrats et les appliquer, et procéder systématiquement à l'évaluation du rendement des fournisseurs pour les contrats d'importance et ceux pour lesquels le rendement du fournisseur est jugé insatisfaisant.
- S'assurer que les travaux du responsable de l'observation des règles contractuelles sont documentés de façon à pouvoir juger si ses responsabilités sont pleinement assumées.
- Se doter d'un programme d'entretien préventif structuré et complet pour leurs bâtiments.
- Se doter d'outils permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante, notamment à l'égard des coûts, afin de soutenir les gestionnaires dans leur prise de décision quant à l'appréciation des résultats liés aux services autofinancés.
- Clarifier les ententes conclues avec les partenaires afin de diminuer les risques financiers pour les cégeps.

Hydro-Québec : processus d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés (novembre 2016)

40 Après trois ans, le taux d'application des recommandations contenues dans le rapport sur le processus d'approvisionnement d'Hydro-Québec s'élève à 100 %. Plus précisément, 73 % des recommandations ont été appliquées et 27 % ont donné lieu à des progrès satisfaisants. Bien que son appréciation soit satisfaisante, le Vérificateur général estime que les démarches entreprises à ce jour devront être poursuivies afin d'implanter un système d'évaluation du rendement des fournisseurs qui répond aux orientations proposées.

Services correctionnels : réinsertion sociale (novembre 2016)

41 Dans le rapport sur les services correctionnels, quatre des huit recommandations adressées au ministère de la Sécurité publique ont donné lieu à des progrès insatisfaisants. En effet, durant les trois années au cours desquelles le Vérificateur général a effectué un suivi des recommandations formulées dans ce rapport, plusieurs reports d'échéances ont été constatés. D'ailleurs, dès la deuxième année, le Vérificateur général avait formulé des attentes afin d'avoir l'assurance que les nouvelles échéances étaient respectées. En 2019-2020, l'ensemble des recommandations demeure en cours d'application et, pour 50 % d'entre elles, les progrès sont insatisfaisants, en raison notamment des nouveaux reports d'échéances.

Contrats en technologies de l'information (novembre 2015)

42 Dans le rapport sur les contrats en technologies de l'information, neuf ministères et organismes ont été audités. Le Vérificateur général a été en mesure de constater que ceux-ci ont accompli plusieurs actions pour corriger les lacunes. Cependant, plus de quatre ans après la publication de ce rapport, la plupart des ministères et organismes audités ont un taux d'application des recommandations de 60 % ou moins. Afin de répondre à une demande spécifique des membres de la CAP, le Vérificateur général présente les résultats détaillés de l'application de chacune des recommandations dans la section Information détaillée.

CONSTAT 3

Le taux d'application des recommandations formulées par la CAP est de 91 %.

Qu'avons-nous constaté ?

43 Le Vérificateur général a apprécié l'application de 23 recommandations formulées par la CAP dans l'un ou l'autre de ses rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, recommandations qui sont en lien avec un des rapports d'audit de performance du Vérificateur général pour lesquels un suivi a été réalisé en 2019-2020. Le taux d'application de ces recommandations est de 91 %, soit 21 recommandations sur 23 (tableau 3).

TABLEAU 3 Synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations de la Commission de l'administration publique

Rapports du Vérificateur général	Recommandations de la CAP prises en compte	Application insatisfaisante ¹	Application satisfaisante ²	Taux d'application
Lésions professionnelles : indemnisation et réadaptation des travailleurs	4	0	4	100 %
Contrats en technologies de l'information	8 ³	1	7	88 %
Régie du logement : traitement des demandes	1	0	1	100 %
Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec	2	0	2	100 %
Services correctionnels : réinsertion sociale	2	1	1	50 %
Intégration des personnes immigrantes : services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration	2	0	2	100 %
Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle (parties 1 et 2)	4 ⁴	0	4	100 %
Total	23	2	21	91 %

1. Il s'agit du nombre de recommandations non appliquées ou ayant donné lieu à des progrès insatisfaisants au cours de l'année 2019-2020.

2. Il s'agit du nombre de recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants au cours de l'année 2019-2020.

3. Il s'agit d'une recommandation commune adressée à huit des ministères et organismes audités.

4. Les recommandations ont été prises en compte dans le suivi détaillé portant sur la gestion contractuelle du ministère des Transports. Ce suivi est présenté dans le chapitre 4 du présent tome.

44 Les résultats détaillés relatifs à l'application des recommandations de la CAP sont présentés dans la section Information détaillée.

INFORMATION DÉTAILLÉE

Processus de suivi de l'application
des recommandations

Critères d'analyse des plans d'action

Appréciation de la qualité des plans d'action

Balises concernant l'appréciation
de l'application des recommandations

Application des recommandations du Vérificateur général
par les ministères et organismes

Application des recommandations de la Commission de
l'administration publique par les ministères et organismes

Résultats détaillés de l'application des recommandations

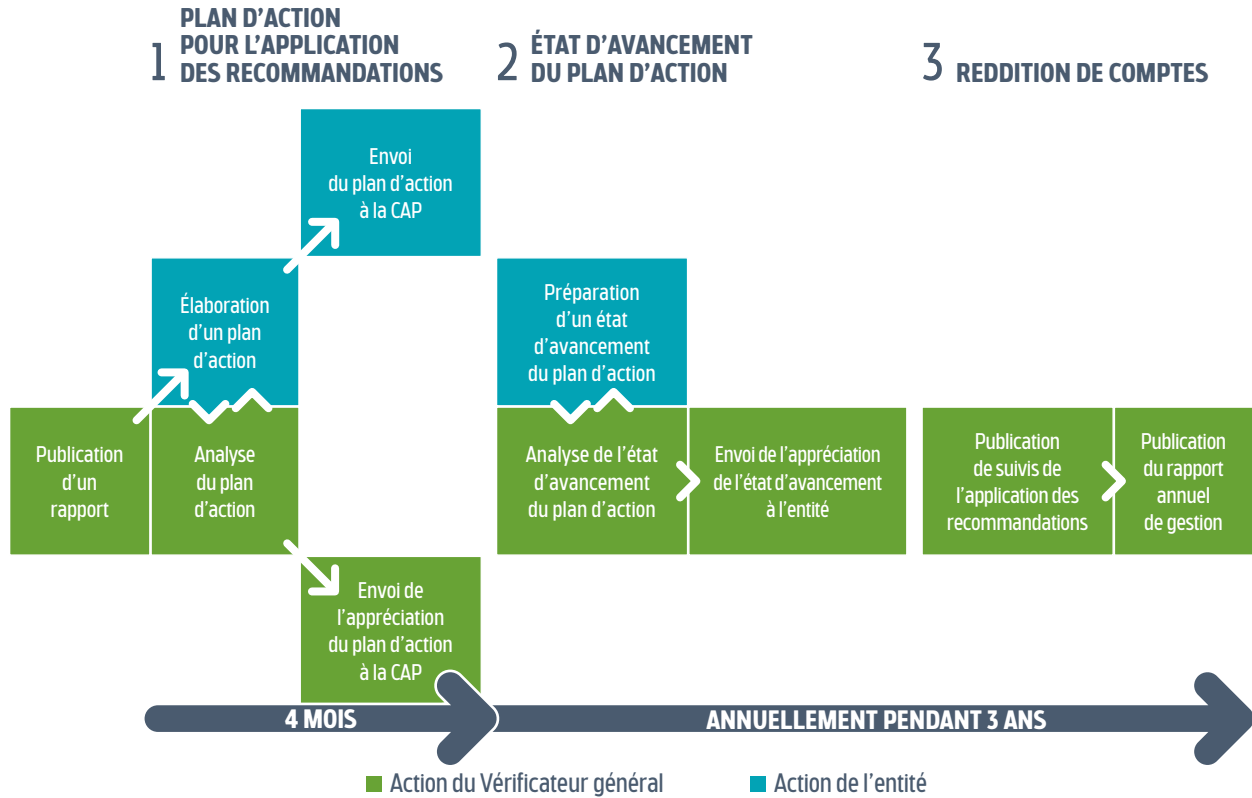
Rapport *Reprise informatique* (mai 2018)

Rapport *Gestion des pneus hors d'usage*
(novembre 2018)

Rapport *Intégration des personnes immigrantes :
services individuels de soutien à l'installation
et à l'intégration* (novembre 2017)

Rapport *Contrats en technologies
de l'information* (novembre 2015)

PROCESSUS DE SUIVI DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS



CRITÈRES D'ANALYSE DES PLANS D'ACTION

Pierre d'assise de la prise en charge des recommandations par les ministères et organismes audités, le plan d'action est analysé par l'équipe du Vérificateur général. Son analyse permet d'évaluer s'il est plausible que les lacunes soient corrigées et que les recommandations soient appliquées. Voici les critères d'analyse utilisés.

Critères	Précisions
Nature des actions	
Caractère complet	Le plan d'action comporte une ou des actions pour chacune des lacunes. Une action peut remédier à plusieurs lacunes.
Pertinence et suffisance	Les actions prévues par le ministère ou l'organisme devraient permettre de corriger les lacunes.
Responsabilités attribuées	
Pour chaque action	La responsabilité de la mise en œuvre de chaque action est attribuée à une personne ou au responsable d'une unité administrative.
Pour l'ensemble du plan	La responsabilité globale du plan d'action est attribuée clairement à une personne ayant un niveau suffisant d'autorité afin d'en assurer un suivi rigoureux et une reddition de comptes adéquate.
Échéances	
Présence	Une échéance doit être associée à chaque action. Elle correspond généralement à la date de réalisation de l'action.
Caractère réaliste	Les actions sont formulées de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre dans un délai raisonnable qui, sauf exception, ne devrait pas dépasser trois ans. La séquence de réalisation des actions est logique. Les actions dont l'échéance est éloignée comportent des étapes intermédiaires.
Indicateurs	
Présence	Un indicateur est précisé pour chaque action.
Pertinence	Les indicateurs permettent de mesurer adéquatement la réalisation des actions ou leurs effets.

APPRÉCIATION DE LA QUALITÉ DES PLANS D'ACTION

Mois de publication	Titre du rapport	Ministère ou organisme	Respect des critères
Mai 2018	Services chirurgicaux	Ministère de la Santé et des Services sociaux	Oui
		Hôpital de Chicoutimi	Oui
		Hôpital général juif	Oui
		Hôpital régional de Saint-Jérôme	Oui
Mai 2019	Rémunération des hauts dirigeants	Société d'habitation du Québec	Oui
		Commission scolaire de la Capitale	Oui
		Commission scolaire de Montréal	Oui
		Commission scolaire des Premières-Seigneuries	Oui
		Commission scolaire du Chemin-du-Roy	Oui
		Investissement Québec	s.o. ¹
		Musée national des beaux-arts du Québec	Oui
		Société des alcools du Québec	Non
		Société des établissements de plein air du Québec	Oui
		Société des loteries du Québec	Oui
		Ministère des Finances	Non
Soutien aux ménages à faible revenu et service à la clientèle résidentielle d'Hydro-Québec	Hydro-Québec	Oui	
	Transition énergétique Québec	Non	

1. Investissement Québec n'a soumis aucun plan d'action puisqu'il n'a adhéré à aucune des recommandations formulées par le Vérificateur général.

BALISES CONCERNANT L'APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

L'équipe du Vérificateur général analyse l'état d'avancement de l'application des recommandations produit par chacun des ministères et organismes. Elle emploie les procédés appropriés afin d'apprécier le caractère plausible de l'information fournie par le ministère ou l'organisme, sans toutefois entreprendre de travaux d'audit détaillés. Pour ce faire, l'équipe du Vérificateur général utilise les balises suivantes.

Appréciation	Balises
Actions non terminées	
Recommandation en cours d'application – Progrès satisfaisants	La mise en œuvre du plan d'action devrait permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable, ou des correctifs ont été apportés, mais il est trop tôt pour voir si l'on obtiendra les résultats attendus.
Recommandation en cours d'application – Progrès insatisfaisants	Il y a un risque que la mise en œuvre du plan d'action ne permette pas de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.
Actions terminées	
Recommandation appliquée	Les correctifs apportés portent sur tous les aspects de la recommandation et touchent tous les secteurs pertinents de l'organisation. Les lacunes sont corrigées adéquatement.
Recommandation non appliquée	Les correctifs apportés ne portent que sur quelques aspects de la recommandation ou ne touchent qu'un nombre restreint de secteurs de l'organisation. Certaines lacunes ont été corrigées, mais d'autres demeurent. Si aucun autre correctif n'est prévu, la recommandation est jugée non appliquée.
Recommandation caduque	La recommandation n'est plus pertinente parce que les raisons qui ont donné lieu à celle-ci n'existent plus ou parce que l'évolution de la situation en a diminué la pertinence de façon importante.
Recommandation sans objet	Le ministère ou l'organisme n'a pas eu l'occasion d'appliquer la recommandation parce que la situation visée par celle-ci ne s'est pas produite depuis l'audit initial.

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL PAR LES MINISTÈRES ET ORGANISMES

Rapports	Prises en compte ¹	Application insatisfaisante		Application satisfaisante			
		Non appliquées	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquées	Total	Taux d'application ¹
ANNÉE 1							
Novembre 2017							
Vente d'immeubles – Motion de l'Assemblée nationale (partie 1)							
Société québécoise des infrastructures	4	0	0	4	0	4	100%
	4	0	0	4	0	4	100%
Mai 2018							
Reprise informatique							
Centre de services partagés du Québec	2	0	0	1	1	2	100%
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	4	0	0	3	1	4	100%
Secrétariat du Conseil du trésor	3	0	0	3	0	3	100%
	9	0	0	7	2	9	100%
Juin 2018							
Commission de la capitale nationale du Québec : gouvernance et gestion des activités							
Commission de la capitale nationale du Québec	9	0	0	7	2	9	100%
	9	0	0	7	2	9	100%
Compétence de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction							
Commission de la construction du Québec	6	0	0	6	0	6	100%
	6	0	0	6	0	6	100%
Gestion de certains baux et contrats d'aménagement conclus notamment avec des entreprises de Marc Bibeau ou de Georges Gantcheff – Motions de l'Assemblée nationale (partie 2)							
Société québécoise des infrastructures	6	0	0	6	0	6	100%
	6	0	0	6	0	6	100%

1. Le nombre de recommandations prises en compte et le taux d'application ne tiennent pas compte des recommandations qui ont été appliquées dans les années antérieures et qui n'ont pas été suivies en 2019-2020.

Rapports	Prises en compte ¹	Application insatisfaisante		Application satisfaisante			
		Non appliquées	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquées	Total	Taux d'application ¹
Novembre 2018							
Formation technique au collégial							
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	7	0	0	6	1	7	100 %
Campus Notre-Dame-de-Foy	6	0	0	6	0	6	100 %
Cégep de Matane	6	0	1	5	0	5	83 %
Cégep de Thetford	6	0	2	4	0	4	67 %
Collège de Maisonneuve	6	0	1	5	0	5	83 %
	31	0	4	26	1	27	87 %
Gestion des pneus hors d'usage							
Société québécoise de récupération et de recyclage	8	0	0	8	0	8	100 %
	8	0	0	8	0	8	100 %
Total – Année 1	73	0	4	64	5	69	95 %
ANNÉE 2							
Mars 2017							
Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle (partie 1)							
Ministère des Transports ²	9	0	2	6	1	7	78 %
	9	0	2	6	1	7	78 %
Recrutement d'employés de Syscor par des établissements du réseau de la santé et des services sociaux							
Centre universitaire de santé McGill	1	0	1	0	0	0	0 %
Secrétariat du Conseil du trésor	1	0	0	1	0	1	100 %
	2	0	1	1	0	1	50 %
Mai 2017							
Autorité des marchés financiers : activités de contrôle et Fonds d'indemnisation des services financiers							
Autorité des marchés financiers	8	0	0	4	4	8	100 %
	8	0	0	4	4	8	100 %

1. Le nombre de recommandations prises en compte et le taux d'application ne tiennent pas compte des recommandations qui ont été appliquées dans les années antérieures et qui n'ont pas été suivies en 2019-2020.

2. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

Rapports	Prises en compte ¹	Application insatisfaisante		Application satisfaisante			
		Non appliquées	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquées	Total	Taux d'application ¹
Juin 2017							
Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle (partie 2)							
Ministère des Transports ²	6	0	4	2	0	2	33%
	6	0	4	2	0	2	33%
Novembre 2017							
Financement des commissions scolaires et gestion de leurs frais d'administration							
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	10	0	2	7	1	8	80%
Commission scolaire de Charlevoix	2	0	1	1	0	1	50%
Commission scolaire des Découvreurs	3	0	1	1	1	2	67%
Commission scolaire de La Jonquière	3	0	0	2	1	3	100%
Commission scolaire de Laval	2	0	1	1	0	1	50%
Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île	3	0	0	3	0	3	100%
	23	0	5	15	3	18	78%
Francisation des personnes immigrantes							
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ³	7	0	1	5	1	6	86%
	7	0	1	5	1	6	86%
Intégration des personnes immigrantes : services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration							
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ³	5	0	0	4	1	5	100%
	5	0	0	4	1	5	100%
Total – Année 2	60	0	13	37	10	47	78%

1. Le nombre de recommandations prises en compte et le taux d'application ne tiennent pas compte des recommandations qui ont été appliquées dans les années antérieures et qui n'ont pas été suivies en 2019-2020.

2. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

3. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.

Rapports	Prises en compte ¹	Application insatisfaisante		Application satisfaisante			
		Non appliquées	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquées	Total	Taux d'application ¹
ANNÉE 3 OU APRÈS							
Mai 2015							
Lésions professionnelles : indemnisation et réadaptation des travailleurs							
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ⁴	8	0	4	3	1	4	50%
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	4	0	1	2	1	3	75%
	12	0	5	5	2	7	58%
Novembre 2015							
Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures							
Ministère des Transports	9 ⁵	1	1	5	2	7	78%
	9	1	1	5	2	7	78%
Contrats en technologies de l'information							
Centre de services partagés du Québec	5 ⁶	1	2	2	0	2	40%
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ⁴	5 ⁶	0	0	2	3	5	100%
Ministère de la Justice	5 ⁶	0	2	2	1	3	60%
Ministère de la Santé et des Services sociaux	5 ⁶	2	0	2	1	3	60%
Ministère de la Sécurité publique	6 ⁷	5	0	1	0	1	17%
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ⁸	6 ⁷	2	1	3	0	3	50%
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	5 ⁶	1	2	1	1	2	40%
Revenu Québec	5 ⁶	0	2	3	0	3	60%
Secrétariat du Conseil du trésor	4	0	4	0	0	0	0%
	46	11	13	16	6	22	48%

1. Le nombre de recommandations prises en compte et le taux d'application ne tiennent pas compte des recommandations qui ont été appliquées dans les années antérieures et qui n'ont pas été suivies en 2019-2020.

4. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait de la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

5. Deux des recommandations ont été prises en compte dans le suivi détaillé portant sur la gestion contractuelle du ministère des Transports. Ce suivi est présenté dans le chapitre 4 du présent tome.

6. Huit recommandations avaient été adressées à cette entité dans le rapport initial, mais une a été jugée appliquée en 2018-2019 et deux n'ont pas été suivies.

7. Huit recommandations avaient été adressées à ce ministère dans le rapport initial, mais deux n'ont pas été suivies.

8. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Rapports	Prises en compte ¹	Application insatisfaisante		Application satisfaisante			
		Non appliquées	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquées	Total	Taux d'application ¹
Mai 2016							
Régie du logement : traitement des demandes							
Régie du logement	7	0	1	0	6	6	86 %
	7	0	1	0	6	6	86 %
Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec							
Commission scolaire de Montréal	2	2	0	0	0	0	0 %
Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec	2	0	0	0	2	2	100 %
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ³	2	0	0	0	2	2	100 %
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	1	0	0	0	1	1	100 %
Secrétariat du Conseil du trésor	5	0	0	1	4	5	100 %
	12	2	0	1	9	10	83 %
Novembre 2016							
Commission des partenaires du marché du travail : besoins en développement de la main-d'œuvre							
Commission des partenaires du marché du travail	2 ⁹	0	0	1	1	2	100 %
	2	0	0	1	1	2	100 %
Gestion administrative des cégeps							
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	3	0	0	3	0	3	100 %
Cégep de Rimouski	10 ⁹	0	1	3	6	9	90 %
Cégep de Sherbrooke	7	0	0	2	5	7	100 %
Cégep Garneau	4 ⁹	0	0	2	2	4	100 %
Collège d'Alma	9	0	5	1	3	4	44 %
Collège de Rosemont	3 ⁹	0	0	1	2	3	100 %
	36	0	6	12	18	30	83 %
Hydro-Québec : processus d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés							
Hydro-Québec	11	0	0	3	8	11	100 %
	11	0	0	3	8	11	100 %

1. Le nombre de recommandations prises en compte et le taux d'application ne tiennent pas compte des recommandations qui ont été appliquées dans les années antérieures et qui n'ont pas été suivies en 2019-2020.

3. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.

9. Une ou certaines des recommandations formulées dans ce rapport ont été jugées caduques ou sans objet et n'ont donc pas été prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.

Rapports	Prises en compte ¹	Application insatisfaisante		Application satisfaisante			
		Non appliquées	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquées	Total	Taux d'application ¹
Services correctionnels : réinsertion sociale							
Ministère de la Sécurité publique	8	0	4	4	0	4	50 %
Commission québécoise des libérations conditionnelles	1	0	0	1	0	1	100 %
	9	0	4	5	0	5	56 %
Total – Année 3 ou après	144	14	30	48	52	100	69 %
Total global	277	14	47	149	67	216	78 %

1. Le nombre de recommandations prises en compte et le taux d'application ne tiennent pas compte des recommandations qui ont été appliquées dans les années antérieures et qui n'ont pas été suivies en 2019-2020.

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE PAR LES MINISTÈRES ET ORGANISMES

	Prises en compte ¹	Application insatisfaisante		Application satisfaisante			Taux d'application ¹
		Non appliquées	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquées	Total	
33^e rapport de la CAP (déc. 2015)							
Lésions professionnelles : indemnisation et réadaptation des travailleurs							
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ²	3	0	0	2	1	3	100 %
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	1	0	0	0	1	1	100 %
	4	0	0	2	2	4	100 %
34^e rapport de la CAP (juin 2016)							
Contrats en technologies de l'information							
Centre de services partagés du Québec	1	0	0	1	0	1	100 %
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ²	1	0	0	0	1	1	100 %
Ministère de la Justice	1	0	0	1	0	1	100 %
Ministère de la Santé et des Services sociaux	1	0	0	0	1	1	100 %
Ministère de la Sécurité publique	1	1	0	0	0	0	0 %
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ³	1	0	0	1	0	1	100 %
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	1	0	0	1	0	1	100 %
Revenu Québec	1	0	0	1	0	1	100 %
	8	1	0	5	2	7	88 %
35^e rapport de la CAP (déc. 2016)							
Régie du logement : traitement des demandes							
Régie du logement	1	0	0	0	1	1	100 %
	1	0	0	0	1	1	100 %

1. Le nombre de recommandations prises en compte et le taux d'application ne tiennent pas compte des recommandations qui ont été appliquées dans les années antérieures et qui n'ont pas été suivies en 2019-2020.

2. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait de la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

3. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

	Prises en compte ¹	Application insatisfaisante		Application satisfaisante			
		Non appliquées	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquées	Total	Taux d'application ¹
Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec							
Secrétariat du Conseil du trésor	2	0	0	1	1	2	100 %
	2	0	0	1	1	2	100 %
36^e rapport de la CAP (juin 2017)							
Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle (parties 1 et 2)							
Ministère des Transports ⁴	1 ⁵	0	0	0	1	1	100 %
	1	0	0	0	1	1	100 %
Services correctionnels : réinsertion sociale							
Ministère de la Sécurité publique	1	1	0	0	0	0	0 %
Commission québécoise des libérations conditionnelles	1	0	0	0	1	1	100 %
	2	1	0	0	1	1	50 %
38^e rapport de la CAP (juin 2018)							
Intégration des personnes immigrantes : services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration							
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ⁶	2	0	0	1	1	2	100 %
	2	0	0	1	1	2	100 %
Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle (parties 1 et 2)							
Ministère des Transports ⁴	3 ⁵	0	0	1	2	3	100 %
	3	0	0	1	2	3	100 %
Total	23	2	0	10	11	21	91 %

1. Le nombre de recommandations prises en compte et le taux d'application ne tiennent pas compte des recommandations qui ont été appliquées dans les années antérieures et qui n'ont pas été suivies en 2019-2020.

4. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

5. La ou les recommandations ont été prises en compte dans le suivi détaillé portant sur la gestion contractuelle du ministère des Transports. Ce suivi est présenté dans le chapitre 4 du présent tome.

6. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

Rapport *Reprise informatique* (mai 2018)

En mai 2018, le Vérificateur général a publié un rapport intitulé *Reprise informatique*. À la suite de l'audition publique du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) sur ce rapport, la Commission de l'administration publique (CAP) a adressé une recommandation au Vérificateur général dans son 40^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, publié en novembre 2019 :

QUE le Vérificateur général du Québec transmette annuellement à la Commission de l'administration publique les résultats commentés du suivi des recommandations formulées dans l'audit *Reprise informatique* [...].

Qu'avons-nous constaté ?

Le tableau 4 présente une synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations que le Vérificateur général a adressées aux ministères et organismes audités.

TABLEAU 4 Synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations du Vérificateur général

	Prises en compte	Application insatisfaisante ¹	Application satisfaisante ²	Taux d'application
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	4	0	4	100 %
Centre de services partagés du Québec	2	0	2	100 %
Secrétariat du Conseil du trésor	3	0	3	100 %
Total	9	0	9	100 %

1. Il s'agit du nombre de recommandations non appliquées ou ayant donné lieu à des progrès insatisfaisants au cours de l'année 2019-2020.

2. Il s'agit du nombre de recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants au cours de l'année 2019-2020.

Dans le rapport sur la reprise informatique, le Vérificateur général a adressé quatre recommandations au MTESS, deux recommandations au CSPQ et trois recommandations au SCT.

Certaines recommandations sont déjà appliquées. Pour les autres, les progrès ont été jugés satisfaisants, puisque les actions devraient être terminées dans le délai prévu de trois ans.

Afin de corriger les lacunes relevées lors de l'audit, le MTESS a présenté un plan d'action comprenant 10 actions étalées sur trois ans. La réalisation des premières actions est importante, car elle est nécessaire pour la suite du plan d'action. D'ailleurs, le MTESS a achevé 50 % de ses actions. En effet, les trois actions concernant la recommandation 1 et deux actions liées à la recommandation 4 sont terminées.

Le CSPQ, pour sa part, a présenté un plan d'action comprenant sept actions. La seule action qui reste à réaliser concerne la mise en place, d'ici novembre 2021, d'une infrastructure technologique permanente pour la reprise de la plateforme centrale.

Quant au SCT, il a présenté un plan d'action comprenant cinq actions. Il a réalisé trois d'entre elles lors de son premier état d'avancement. Il lui reste deux actions à terminer pour les deux prochains états d'avancement.

Les travaux du Vérificateur général relatifs à l'analyse des états d'avancement ont été achevés en juin 2019. Ils ont été réalisés à partir du premier état d'avancement produit par les ministères et organismes audités, de documents fournis par ces derniers et d'entrevues réalisées auprès de leurs représentants.

Recommandations du Vérificateur général

- 1 Réaliser une analyse d'impact pour recenser les systèmes d'information critiques et déterminer des objectifs de reprise informatique pour chacun d'eux.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale				

Ce qui appuie notre appréciation

Le MTESS a effectué une analyse de l'impact et des risques liés à la non-disponibilité de ses systèmes d'information et à leurs interdépendances. Cette analyse lui a permis de recenser ses systèmes d'information critiques et de déterminer, pour ceux-ci, des objectifs et des priorités en matière de reprise. Le MTESS a réalisé ces actions en mars 2019, comme cela était prévu dans son plan d'action.

Ces actions sont nécessaires pour la suite du plan d'action. En effet, sans analyse d'impact, le MTESS n'est pas en mesure de déceler les systèmes d'information qui requièrent un plan de reprise (pour plus de détails, voir la recommandation 2).

- 2 Mettre en place des plans de reprise informatique pour les systèmes pour lesquels une telle stratégie a été retenue.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale				

Ce qui appuie notre appréciation

La première action concernant la recommandation 2 porte sur la révision des plans de reprise informatique. Cette révision doit se faire en fonction des objectifs qui ont été déterminés précédemment. De plus, de nouveaux plans de reprise informatique devront être élaborés pour les systèmes d'information pour lesquels une telle stratégie a été retenue.

La deuxième action touche la documentation des procédures de maintien des activités essentielles dans le plan de continuité des services. En effet, le MTESS doit expliquer ses choix de reprise pour ses systèmes d'information critiques, que ce soit un plan de reprise informatique ou d'autres moyens (ex. : reprise manuelle).

Puisque ces actions sont quasi achevées, le Vérificateur général s'attend à ce que la recommandation 2 soit appliquée lors de son analyse du prochain état d'avancement du MTESS. Ces actions doivent être terminées pour que celles relatives à la recommandation 3 puissent être réalisées.

3 Fournir régulièrement à la haute direction de l'information adéquate concernant la reprise informatique afin qu'elle approuve les stratégies de reprise et en assure le suivi.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale				



Ce qui appuie notre appréciation

La première action liée à la recommandation 3 concerne les redditions de comptes que le MTESS doit effectuer auprès de la haute direction en ce qui concerne les essais sur les plans de reprise informatique. Il faut d'abord que ces essais soient réalisés (pour plus de détails, voir la recommandation 4). Cette action est bien entamée et devrait être terminée lors de l'analyse du prochain état d'avancement du MTESS.

La deuxième action a trait à l'approbation par la haute direction du plan de continuité des services. La version révisée de ce plan inclut les activités essentielles ciblées et les objectifs de reprise informatique. Le Vérificateur général encourage le MTESS à réaliser cette action pour son prochain état d'avancement, comme cela est prévu dans son plan d'action.

4 S'assurer que les essais portant sur les plans de reprise informatique sont préparés adéquatement et réalisés comme il a été prévu.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale				
Centre de services partagés du Québec				

Ce qui appuie notre appréciation

Les trois actions liées à la recommandation 4 sont des actions conjointes du MTESS et du CSPQ. Deux des trois actions ont été achevées comme il était prévu.

La première action concerne la mise en place d'une infrastructure permanente pour la reprise de la plateforme centrale. L'implantation d'une telle infrastructure, dans un centre de traitement du CSPQ, permettra d'effectuer chacun des essais prévus dans le calendrier. La rédaction de l'appel d'offres est terminée. La date de réalisation est prévue pour le 30 juin 2021.

La deuxième action concerne la création d'une fiche de suivi pour les essais relatifs aux plans de reprise informatique. Cette fiche conjointe du CSPQ et du MTESS leur permet d'effectuer le suivi des activités d'un essai à l'autre et de s'assurer que les plans de reprise sont fonctionnels en tout temps. De plus, les essais de l'automne 2018 et du printemps 2019 ont été réalisés selon le calendrier. Cette action est terminée.

La troisième action concerne la mise en place d'une table d'arrimage entre le CSPQ et le MTESS. La table d'arrimage permet d'éviter que les procédures soient modifiées pendant les essais. Cette action est terminée.

5 Informer ses clients sur les mesures de sauvegarde mises en place, notamment au sujet des environnements visés, du type de copies de sauvegarde et de leur fréquence, afin qu'ils puissent évaluer si ces mesures répondent à leurs besoins, ou convenir de mesures particulières, le cas échéant.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Centre de services partagés du Québec				

Ce qui appuie notre appréciation

Pour la recommandation 5, les actions prévues par le CSPQ ont été réalisées.

D'abord, le CSPQ a informé ses clients sur les mesures de sauvegarde mises en place afin qu'ils puissent évaluer si ces mesures répondent à leurs besoins. Par conséquent, il a modifié son catalogue de services au regard du service d'exploitation et de maintien de solutions d'infrastructures et il a confirmé avec le MTESS que les précisions ajoutées à l'offre de service répondent bien à ses besoins.

Enfin, le CSPQ devait consigner dans un document les mesures de sauvegarde pour s'assurer qu'elles portent sur l'ensemble des systèmes du MTESS. Le CSPQ a eu la confirmation écrite que les mesures en place répondent aux besoins de ce ministère. Cette information a été ajoutée dans l'entente 2019-2020 conclue entre le CSPQ et le MTESS.

6 Préciser le contenu des documents d'encadrement concernant la reprise informatique dans le cadre de la gestion de la continuité des services.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Secrétariat du Conseil du trésor				

Ce qui appuie notre appréciation

Le SCT a réalisé les deux actions concernant la recommandation 6 après avoir produit son premier état d'avancement. Le Vérificateur général considérera cette réalisation lors de ses prochains travaux de suivi.

D'une part, le SCT a élaboré un guide portant sur la reprise informatique. Ce guide est diffusé aux entités gouvernementales et il est possible de le consulter sur le site Web de la communauté des dirigeants de l'information et de leur entourage.

D'autre part, le SCT a mis à jour son guide sur la continuité des services afin de mentionner l'existence du nouveau guide sur la reprise informatique. Le guide sur la continuité des services est diffusé aux entités gouvernementales et il est possible de le consulter sur le site Web de la communauté des dirigeants de l'information et de leur entourage.

7 Inclure dans la vision globale des ressources informationnelles qu'il doit développer l'enjeu de la reprise informatique.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Secrétariat du Conseil du trésor				

Ce qui appuie notre appréciation

Au moment de l'analyse du Vérificateur général, le SCT travaillait à l'adaptation des documents d'architecture. Ces documents ont été modifiés depuis pour prendre en compte la reprise informatique. Ils sont diffusés sur le site Web de la communauté des dirigeants de l'information et de leur entourage. Le Vérificateur général considérera la réalisation de cette action lors de ses prochains travaux de suivi.

- 8** Se doter des moyens lui permettant d'apprécier dans quelle mesure les plans de reprise informatique des ministères et organismes répondent aux besoins déterminés dans leur plan de continuité des services.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Secrétariat du Conseil du trésor				

Ce qui appuie notre appréciation

La première action liée à la recommandation 8 consiste à déterminer l'information que le SCT doit recueillir auprès des organismes publics en ce qui concerne leurs plans de reprise informatique. Le SCT doit définir les obligations spécifiques à la reprise informatique, lesquelles seront transmises aux organismes assujettis à la *Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale*. Cette action est en cours de réalisation et le Vérificateur général s'attend à ce qu'elle soit achevée lors de son analyse du prochain état d'avancement du SCT.

La deuxième action consiste à assurer le suivi des obligations mentionnées auparavant, selon une périodicité bisannuelle, à partir de collectes effectuées auprès des organismes assujettis. Cette action est planifiée pour novembre 2020, et elle pourra être évaluée seulement lors de l'analyse du dernier état d'avancement qui sera produit par le SCT.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

Rapport *Gestion des pneus hors d'usage* (novembre 2018)

En novembre 2018, le Vérificateur général a publié un rapport intitulé *Gestion des pneus hors d'usage*. À la suite de l'audition publique de la Société québécoise de récupération et de recyclage (RECYC-QUÉBEC) sur ce rapport, la Commission de l'administration publique a adressé une recommandation au Vérificateur général dans son 39^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, publié en juin 2019 :

QUE le Vérificateur général du Québec transmette à la Commission de l'administration publique le résultat de l'évaluation annuelle de ses recommandations formulées à la suite de l'audit sur la gestion des pneus hors d'usage de même que les documents qu'il jugera pertinents.

Qu'avons-nous constaté ?

Le tableau 5 présente une synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations que le Vérificateur général a adressées à RECYC-QUÉBEC.

TABLEAU 5 Synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations adressées à la société d'État

	Prises en compte	Application insatisfaisante ¹	Application satisfaisante ²	Taux d'application
Recommandations du Vérificateur général	8	0	8	100 %
Total	8	0	8	100 %

1. Il s'agit du nombre de recommandations non appliquées ou ayant donné lieu à des progrès insatisfaisants au cours de l'année 2019-2020.

2. Il s'agit du nombre de recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants au cours de l'année 2019-2020.

Dans le rapport sur la gestion des pneus hors d'usage, le Vérificateur général a adressé huit recommandations à RECYC-QUÉBEC. Afin de corriger les lacunes relevées lors de l'audit, la société d'État a présenté un plan d'action complet et détaillé comprenant 40 actions. Certaines de ces actions ont été reportées, mais les reports d'échéance ne compromettent actuellement pas l'application des recommandations dans le délai prévu de trois ans. La totalité des recommandations adressées à RECYC-QUÉBEC sont en cours d'application et donnent lieu à des progrès satisfaisants.

Environ 45 % des actions prévues par RECYC-QUÉBEC requièrent une réalisation en deux temps. Dans un premier temps, la société d'État prévoyait définir et mettre en place les mesures d'encadrement et de gestion nécessaires. Dans un deuxième temps, des mécanismes de suivi des actions, ainsi que des révisions périodiques et récurrentes s'imposaient en vue de la réalisation complète de ces actions.

L'analyse du premier état d'avancement produit par RECYC-QUÉBEC a permis de constater que les actions relatives aux mesures d'encadrement et de gestion ont été réalisées et que les mécanismes de suivi des actions ont été définis et établis, bien que leur application ne soit pas commencée. Les analyses des deux prochains états d'avancement permettront d'apprécier l'évolution de ce deuxième volet et, ainsi, de juger du degré de réalisation de ces actions.

Les travaux du Vérificateur général relatifs à l'analyse de l'état d'avancement ont été achevés le 2 mars 2020. Ils ont été réalisés à partir du premier état d'avancement produit par RECYC-QUÉBEC, de documents fournis par ce dernier et d'entrevues réalisées auprès de ses représentants.

Recommandations du Vérificateur général

1 Assurer le leadership qui lui revient au regard de la gestion des pneus hors d'usage au Québec, particulièrement :

- en influençant le développement de l'industrie des pneus hors d'usage afin de favoriser la concurrence et le développement de la capacité de traitement des remouleurs et des recycleurs ;
- en soutenant davantage l'industrie du remoulage et du recyclage dans le développement de nouveaux produits dérivés.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Société québécoise de récupération et de recyclage				

Ce qui appuie notre appréciation

Afin d'influencer le développement de l'industrie des pneus hors d'usage, RECYC-QUÉBEC a :

- guidé les parties prenantes vers les programmes gouvernementaux pertinents ;
- ciblé des possibilités de développement ;
- procédé au lancement d'appels de propositions, lesquels ont permis de soutenir financièrement cinq projets et de hausser la quantité de pneus hors d'usage traités par les centres de traitement.

De plus, dans le but de favoriser les partenariats et d'encourager les échanges, RECYC-QUÉBEC prévoit tenir, en 2020, la première rencontre annuelle de l'industrie. Cette rencontre est considérée comme une action primordiale pour l'application de la recommandation 1.

Par ailleurs, afin de soutenir plus spécifiquement l'industrie du remoulage et du recyclage dans le développement de nouveaux produits, RECYC-QUÉBEC a :

- mis en place un mécanisme de veille en continu afin de trouver de nouveaux produits dérivés ;
- ciblé, en collaboration avec les parties prenantes, des projets de recherche et de développement percutants ;
- instauré un programme de soutien à la recherche et au développement de nouveaux produits.

En 2020, RECYC-QUÉBEC prévoit rencontrer individuellement des membres de cette industrie afin de connaître leurs besoins et de les impliquer dans ce programme de recherche et développement.

2 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'intervention basée sur la hiérarchie des 3RV pour sa gestion des pneus hors d'usage et déterminer les moyens nécessaires pour y arriver.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Société québécoise de récupération et de recyclage				

Ce qui appuie notre appréciation

Conformément à son plan d'action, RECYC-QUÉBEC a élaboré une stratégie globale basée sur la hiérarchie des 3RV, soit la réduction à la source, le réemploi, le recyclage et la valorisation. Cette hiérarchie lui permet d'orienter clairement ses interventions.

Pour suivre l'évolution de cette stratégie, RECYC-QUÉBEC a :

- établi un plan d'action annuel ;
- défini des indicateurs de gestion ;
- mis en place des mécanismes de reddition de comptes aux instances de gouvernance.

Afin que RECYC-QUÉBEC puisse disposer d'une information qui la guide dans sa prise de décision, le Vérificateur général l'encourage à poursuivre ses actions, notamment :

- à procéder, au besoin, à la révision de sa stratégie basée sur la hiérarchie des 3RV ;
- à suivre l'évolution de cette stratégie.

3 Veiller à ce que le traitement des pneus hors d'usage ne génère aucun déchet, comme l'indique le programme québécois de gestion intégrée des pneus hors d'usage.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Société québécoise de récupération et de recyclage				

Ce qui appuie notre appréciation

RECYC-QUÉBEC a accompli plusieurs actions afin de veiller à ce que le traitement des pneus hors d'usage ne génère aucun déchet. Ainsi, elle a :

- remplacé le concept de « zéro déchet » par celui de « résidu ultime », tout en prenant soin de le définir ;
- réalisé un recensement auprès des centres de traitement afin de valider la quantité de pneus reçus, entreposés et traités, et d'évaluer la quantité de rejets ;
- intégré dans son tableau de bord des données sur l'évolution du traitement des pneus hors d'usage.

Le Vérificateur général encourage RECYC-QUÉBEC à poursuivre ses actions, notamment :

- à suivre l'évolution du traitement des pneus hors d'usage et à apporter les correctifs nécessaires en temps opportun ;
- à appuyer les projets de recherche contribuant à une meilleure utilisation des rejets.

4 Mesurer l'efficacité du réseau de transport pour y apporter les modifications nécessaires, au besoin.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Société québécoise de récupération et de recyclage				

Ce qui appuie notre appréciation

Afin de répondre à la recommandation 4, RECYC-QUÉBEC a réalisé les actions suivantes :

- évaluer l'efficacité du réseau de transport, ce qui a permis :
 - de recenser les meilleures pratiques internationales,
 - d'élaborer des pistes d'amélioration, dont des critères d'efficacité qui seront intégrés au prochain appel d'offres qui aura lieu en 2020 ;
- recueillir et compiler une information de gestion plus complète afin de produire des rapports périodiques qui guident les transporteurs dans la planification de leurs travaux.

5 S'assurer de l'autofinancement du programme québécois de gestion intégrée des pneus hors d'usage, notamment :

- en établissant une planification budgétaire qui s'appuie sur une information fiable et pertinente ainsi que sur des prévisions financières adéquates ;
- en exerçant un suivi de la planification budgétaire afin de pouvoir l'ajuster, au besoin ;
- en effectuant une reddition de comptes pour les instances de gouvernance afin qu'elles puissent exercer un contrôle.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Société québécoise de récupération et de recyclage				

Ce qui appuie notre appréciation

Lors de l'audit initial de 2018, le Vérificateur général avait relevé l'absence de planification budgétaire à moyen et à long terme. Afin de s'assurer de l'autofinancement du programme québécois de gestion intégrée des pneus hors d'usage, RECYC-QUÉBEC a mis en place la majorité des mesures prévues dans son plan d'action, dont :

- l'établissement d'une planification budgétaire et d'un modèle prévisionnel quinquennaux basés sur des hypothèses raisonnables et pertinentes ;
- l'élaboration de scénarios de gestion des pneus permettant de suivre la pérennité du programme ;
- la mise en place de mécanismes de reddition de comptes aux instances de gouvernance.

Le Vérificateur général encourage RECYC-QUÉBEC à poursuivre ses actions, notamment :

- à effectuer un suivi périodique de sa planification budgétaire ;
- à en rendre compte aux instances de gouvernance en temps opportun.

6 Mettre en place une stratégie et des mécanismes de surveillance basés sur les risques afin d'obtenir l'assurance que les pneus hors d'usage sont traités et entreposés de façon sécuritaire, en conformité avec les ententes conclues et le cadre réglementaire.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Société québécoise de récupération et de recyclage				

Ce qui appuie notre appréciation

Comme il est prévu dans son plan d'action, RECYC-QUÉBEC a pris les mesures pour mettre en place une stratégie et des mécanismes de surveillance. Par exemple, elle a :

- défini le rôle de l'inspecteur de RECYC-QUÉBEC et l'a positionné par rapport au rôle d'inspection du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques en matière de conformité environnementale ;
- élaboré des mesures d'encadrement du travail de l'inspecteur ;
- établi un plan d'inspection annuel basé sur une analyse des risques, lequel précise la portée, le calendrier et l'étendue des travaux ;
- développé une collaboration plus étroite avec le ministère lors de ses échanges d'information avec celui-ci.

Plusieurs actions accomplies durant la première année du plan d'action requièrent un suivi de leur réalisation. Par conséquent, le Vérificateur général encourage RECYC-QUÉBEC à poursuivre ses actions, notamment :

- à effectuer un suivi des recommandations formulées lors des inspections ;
- à suivre la mise en œuvre du plan d'inspection annuel et à y apporter des correctifs, s'il y a lieu ;
- à réévaluer périodiquement les besoins en ressources humaines, matérielles et informationnelles ;
- à consigner ses échanges avec le ministère.

7 Réaliser une évaluation du programme québécois de gestion intégrée des pneus hors d'usage afin de mesurer le degré d'atteinte de ses objectifs.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Société québécoise de récupération et de recyclage				

Ce qui appuie notre appréciation

Afin de mettre en œuvre la recommandation 7, RECYC-QUÉBEC a entrepris la production d'un rapport d'évaluation sur le programme québécois de gestion intégrée des pneus hors d'usage. Ce rapport doit être finalisé en décembre 2020.

8 Effectuer une reddition de comptes en temps opportun afin :

- d'apprécier sa performance en matière de gestion des pneus hors d'usage ;
- de mettre en place les mesures correctives appropriées ;
- de permettre aux instances de gouvernance d'exercer leur rôle à cet égard.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Société québécoise de récupération et de recyclage				

Ce qui appuie notre appréciation

Afin d'apprécier sa performance en matière de gestion des pneus hors d'usage, d'en rendre compte au moment opportun et d'apporter les mesures correctives appropriées, RECYC-QUÉBEC a :

- déterminé l'information de gestion pertinente ;
- établi des indicateurs et des cibles ;
- mis en place des mécanismes de reddition de comptes aux instances de gouvernance.

Par ailleurs, RECYC-QUÉBEC prévoit, d'ici la fin de l'année 2020, optimiser la compilation de l'information transmise par les partenaires.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

Rapport *Intégration des personnes immigrantes : services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration* (novembre 2017)

En novembre 2017, le Vérificateur général a publié un rapport intitulé *Intégration des personnes immigrantes : services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration*. À la suite de l'audition publique du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration⁴ (MIFI) sur ce rapport, la Commission de l'administration publique (CAP) a adressé une recommandation au Vérificateur général dans son 38^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, publié en juin 2018 :

QUE le Vérificateur général du Québec, une fois l'évaluation du suivi annuel de ses recommandations formulées dans le cadre de l'audit de performance sur l'intégration des immigrants complétée, la transmette dans les meilleurs délais à la Commission de l'administration publique.

Qu'avons-nous constaté ?

Le tableau 6 présente une synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations que le Vérificateur général et la CAP ont adressées au MIFI.

TABLEAU 6 Synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations adressées au ministère

	Prises en compte	Application insatisfaisante ¹	Application satisfaisante ²	Taux d'application
Recommandations du Vérificateur général	5	0	5	100 %
Total – Vérificateur général	5	0	5	100 %
Recommandations de la CAP	2	0	2	100 %
Total – CAP	2	0	2	100 %

1. Il s'agit du nombre de recommandations non appliquées ou ayant donné lieu à des progrès insatisfaisants au cours de l'année 2019-2020.

2. Il s'agit du nombre de recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants au cours de l'année 2019-2020.

4. Au moment de la publication du rapport, il s'agissait du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.

Dans son rapport sur les services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration des personnes immigrantes, le Vérificateur général a adressé cinq recommandations au MIFI. Afin de corriger les lacunes relevées lors de l'audit, le MIFI avait prévu que l'ensemble des actions incluses dans son plan d'action seraient réalisées d'ici à novembre 2019. Bien que des retards aient été constatés dans l'application de la plupart des recommandations, les progrès restent satisfaisants, puisque les actions devraient être terminées dans un délai qui demeure raisonnable.

Deux projets majeurs ont des répercussions sur l'application de plusieurs recommandations, soit :

- le développement d'une solution informatique en appui au Parcours d'accompagnement personnalisé ;
- l'implantation du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration.

D'une part, le développement de la solution informatique en appui au Parcours d'accompagnement personnalisé fera l'objet d'un suivi particulier lors de l'analyse du prochain état d'avancement du MIFI. Si les échéances relatives à ce projet ne sont pas respectées, ou encore si celui-ci ne présente pas les fonctionnalités prévues, il y aura alors un risque élevé que des lacunes ne soient pas corrigées dans un délai raisonnable.

D'autre part, l'implantation, en juillet 2020, du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration devrait avoir des répercussions importantes sur les pratiques du MIFI et des organismes communautaires. Le Vérificateur général fera le suivi de la mise en œuvre de ce programme lors de son analyse du prochain état d'avancement.

Les travaux du Vérificateur général relatifs à l'analyse de l'état d'avancement sur l'intégration des personnes immigrantes ont été achevés le 17 mars 2020. Ils ont été réalisés à partir du second état d'avancement produit par le MIFI, de documents fournis par ce dernier et d'entrevues réalisées auprès de ses représentants.

Recommandations du Vérificateur général

- 1 Réaliser une analyse des besoins et signer les ententes conclues avec les organismes partenaires en temps opportun.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration				

Ce qui appuie notre appréciation

Le premier volet de la recommandation 1 porte sur l'analyse des besoins des personnes immigrantes. Après avoir effectué des analyses fondées sur des données administratives, le MIFI a revu son approche afin d'y inclure des analyses qualitatives réalisées à l'aide des données recueillies par le biais de groupes de discussion. Bien que cette nouvelle approche engendre des retards dans l'application de cette recommandation, le Vérificateur général estime que, globalement, les travaux progressent de manière satisfaisante.

Par ailleurs, le MIFI ne compte plus s'appuyer sur l'analyse des besoins pour réviser son financement, contrairement à ce qu'il avait prévu initialement. En effet, il a revu ses pratiques pour qu'elles répondent davantage aux besoins des personnes immigrantes. Par exemple, depuis 2019-2020, les organismes partenaires sont financés en fonction des personnes rencontrées durant les années précédentes et le MIFI ajuste le financement selon la planification de l'immigration. De plus, il finance maintenant les organismes en fonction des premières rencontres réalisées avec l'ensemble des travailleurs temporaires et étudiants étrangers. Une seconde réforme s'effectuera lors de la mise en œuvre du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration en juillet 2020. Cette mise en œuvre fera l'objet d'un suivi de la part du Vérificateur général.

Le deuxième volet de la recommandation 1 concerne la signature des ententes conclues avec les organismes partenaires. Bien que le MIFI ait réussi à leur communiquer les paramètres de financement plus tôt qu'auparavant, 59 des 90 ententes ont été signées après le 1^{er} juillet. Le Vérificateur général s'attend à ce que le MIFI prenne les moyens nécessaires afin d'analyser rigoureusement les demandes de financement des organismes et de signer les ententes au moment opportun.

2 Améliorer l'encadrement des organismes partenaires afin de s'assurer du respect des ententes conclues avec ceux-ci.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration				

Ce qui appuie notre appréciation

Les lacunes ayant donné lieu à la recommandation 2 se divisent en trois catégories, soit les lacunes relatives aux données transmises par les organismes partenaires, à l'analyse des documents reçus et au suivi auprès des organismes partenaires. Dans le but de corriger certaines lacunes relevées lors de l'audit, le MIFI a mis sur pied une direction de la conformité, qui a mené des missions de vérification. En plus de cette action transversale, le MIFI a appliqué d'autres mesures afin de corriger les lacunes.

Données transmises par les organismes partenaires

Le MIFI utilise davantage les données transmises par les organismes partenaires. D'ailleurs, il a réalisé de nouvelles analyses à partir de ces données, notamment afin d'effectuer le suivi des services offerts par les partenaires et des besoins de la clientèle. Ces travaux devront se poursuivre dans la prochaine année, particulièrement en fonction des progrès relatifs au Parcours d'accompagnement personnalisé et au Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration.

Analyse des documents reçus

Le personnel du MIFI est mieux outillé pour analyser les demandes de financement et il les traite avec plus de rigueur qu'auparavant. Les outils d'analyse devront faire l'objet d'une révision à la suite de l'implantation du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration, puisque celui-ci entraînera d'importantes modifications par rapport au programme actuel Réussir l'intégration.

Suivi auprès des organismes

Plusieurs retards ont été constatés dans la mise en œuvre des actions en lien avec le suivi qui doit être effectué auprès des organismes. Ces retards s'expliquent par un changement d'approche en matière de développement informatique, parce que des problèmes ont été rencontrés à l'égard de la solution initialement retenue. Le développement de la nouvelle solution informatique en appui au Parcours d'accompagnement personnalisé implique un décalage dans la réalisation de certaines actions. Ainsi, celles portant sur la réalisation et le suivi des plans d'action par les organismes, la bonification de leur reddition de comptes, et l'obtention d'une assurance sur les services rendus sont reportées et feront l'objet d'un suivi lors de l'analyse du troisième état d'avancement. Entre-temps, le MIFI a conçu certains outils temporaires afin de pallier ces retards. Ces outils ne peuvent toutefois être que transitoires.

Le développement de la solution informatique en appui au Parcours d'accompagnement personnalisé s'avère essentiel pour faciliter la tâche du personnel du MIFI et des organismes partenaires. Cette solution informatique leur servira notamment à échanger au sujet des besoins des personnes immigrantes et à les contacter pour assurer un suivi, s'il y a lieu. Elle devrait aussi permettre à celles-ci de bénéficier de plans d'action facilitant leur installation au Québec. Le développement de la solution informatique devra être réalisé rapidement pour corriger de manière adéquate et dans un délai raisonnable les lacunes liées à l'encadrement des organismes partenaires.

3 Établir un mécanisme de révision de la tarification concernant les services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration pour s'assurer que cette tarification est équitable et favoriser l'atteinte de l'objectif du programme.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration				

Ce qui appuie notre appréciation

Étant donné que le MIFI ne prévoit plus s'appuyer sur l'analyse des besoins pour réviser son financement (pour plus de détails, voir la recommandation 1), le principal mécanisme de révision de la tarification est l'analyse du coût de revient. Cette analyse a révélé que le financement du ministère se situe en deçà des sommes engagées par les organismes communautaires pour rendre les services associés au sous-volet 1B du programme Réussir l'intégration. Cette conclusion n'a toutefois pu être intégrée dans les paramètres de financement de 2019-2020, car l'analyse du coût de revient n'a été achevée qu'en octobre 2019. Le Vérificateur général s'attend à ce que les résultats de cette analyse soient pris en compte lors du prochain état d'avancement produit par le ministère.

Par ailleurs, le MIFI a apporté des modifications au financement des organismes, lesquelles permettent de mieux répondre aux besoins des personnes immigrantes. En effet, il a haussé la somme forfaitaire accordée aux organismes et élargi l'admissibilité au programme Réussir l'intégration aux travailleurs temporaires et étudiants étrangers. De plus, le MIFI finance dorénavant l'ensemble des premières rencontres avec les personnes immigrantes. D'autres modifications au financement sont à prévoir en 2020-2021 dans le cadre de la mise en place du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration.

- 4** Disposer d'une information de gestion fiable et pertinente pour mesurer l'atteinte des résultats visés par le programme Réussir l'intégration et faire les suivis nécessaires pour améliorer le programme.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration				

Ce qui appuie notre appréciation

Le MIFI a amorcé la détermination d'indicateurs permettant de suivre sa performance en matière d'installation et d'intégration des personnes immigrantes. L'application de la recommandation 4 est tributaire du développement de la solution informatique en appui au Parcours d'accompagnement personnalisé. Le Vérificateur général s'attend ainsi à ce que le MIFI dispose de nouveaux indicateurs de gestion en matière d'intégration lors de l'analyse du prochain état d'avancement.

- 5** Réaliser une évaluation de programme.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration				

Ce qui appuie notre appréciation

L'évaluation du sous-volet 1B du programme Réussir l'intégration a été réalisée en mars 2019.

Recommandations de la Commission de l'administration publique

- 1 QUE le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion se dote d'un plan d'effectif qui réponde aux besoins actuels et futurs liés à l'intégration des immigrants. Qu'il y traite, notamment, du déploiement de ses services en région et de l'ouverture de pôles et d'antennes de services. Que ce plan comprenne le détail des postes à combler, les profils recherchés et les intentions précises du Ministère en matière d'embauche. Que le plan soit transmis à la Commission de l'administration publique au plus tard le 15 septembre 2018.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration				

Ce qui appuie notre appréciation

Le MIFI a préparé un plan d'effectif pour le secteur Francisation, diversité et inclusion et l'a envoyé à la CAP en septembre 2018.

En décembre 2019, la CAP a demandé des compléments d'information au MIFI concernant son plan d'effectif et le développement de l'expertise du corps enseignant. Le MIFI a fourni une note d'information à la CAP afin de répondre à sa demande.

2 QUE le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion transmette à la Commission de l'administration publique, lorsqu'elle sera complétée, son analyse menée sur le mode de financement des organismes partenaires. Que cette analyse comprenne le détail du calcul du coût de revient et de l'adaptation du budget en fonction des besoins des clientèles.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration				

Ce qui appuie notre appréciation

Le MIFI a transmis à la CAP un document comportant son analyse du coût de revient ainsi que les normes du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration. Le document précise de quelle manière le MIFI compte intégrer les résultats de l'analyse du coût de revient dans la tarification de ce programme. Par contre, puisque celui-ci ne s'appliquera qu'à partir de juillet 2020, le Vérificateur général ne pourra conclure à cet égard que lors du prochain état d'avancement.

Par ailleurs, le MIFI n'a fourni aucune documentation à la CAP en ce qui concerne l'adaptation du budget en fonction des besoins des clientèles. Toutefois, le Vérificateur général a abordé cet aspect dans la section relative à la recommandation 1 et il a jugé les progrès satisfaisants.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

Rapport *Contrats en technologies de l'information* (novembre 2015)

En mai 2018, le Vérificateur général a publié un rapport intitulé *Contrats en technologies de l'information – Suivi d'un audit particulier*, lequel faisait suite à un rapport d'audit de performance publié en novembre 2015. À la suite de l'audition publique du Centre de services partagés du Québec et du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) sur le rapport de mai 2018, la CAP a adressé une recommandation au Vérificateur général dans son 40^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, publié en novembre 2019 :

QUE le Vérificateur général du Québec transmette annuellement à la Commission de l'administration publique les résultats commentés du suivi des recommandations formulées [...] dans l'audit particulier *Contrats en technologies de l'information*.

Qu'avons-nous constaté ?

Le tableau 7 présente une synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations que le Vérificateur général et la CAP ont adressées aux ministères et organismes audités.

TABLEAU 7 Synthèse des résultats relatifs à l'application des recommandations adressées aux ministères et organismes

	Prises en compte	Application insatisfaisante ¹	Application satisfaisante ²	Taux d'application
Recommandations du Vérificateur général				
Centre de services partagés du Québec	5	3	2	40%
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ³	5	0	5	100%
Ministère de la Justice	5	2	3	60%
Ministère de la Santé et des Services sociaux	5	2	3	60%
Ministère de la Sécurité publique	6	5	1	17%
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ⁴	6	3	3	50%
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	5	3	2	40%
Revenu Québec	5	2	3	60%
Secrétariat du Conseil du trésor	4	4	0	0%
Total – Vérificateur général	46	24	22	48%
Recommandations de la CAP				
Ministères et organismes visés par une recommandation commune, sauf le Secrétariat du Conseil du trésor	8	1	7	88%
Total – CAP	8	1	7	88%

1. Il s'agit du nombre de recommandations non appliquées ou ayant donné lieu à des progrès insatisfaisants au cours de l'année 2019-2020.
2. Il s'agit du nombre de recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants au cours de l'année 2019-2020.
3. Au moment de la publication du rapport d'audit initial, en 2015, il s'agissait de la Commission de la santé et de la sécurité du travail.
4. Au moment de la publication du rapport d'audit initial, en 2015, il s'agissait du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Dans son rapport d'audit initial de novembre 2015, intitulé *Contrats en technologies de l'information*, le Vérificateur général avait formulé huit recommandations qui s'adressaient à huit ministères et organismes dont il avait audité le processus de gestion contractuelle, de même que quatre recommandations qui s'adressaient au SCT en raison de son rôle central à cet égard.

En mars 2016, la CAP a entendu en audition publique les dirigeants de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, de Revenu Québec et du SCT sur les actions qu'ils comptaient entreprendre. À la suite de cette audition, les membres de la CAP ont demandé au Vérificateur général de procéder à un examen des résultats de la mise en œuvre des mesures que les entités auditées avaient mises en place et d'en rendre compte dans son rapport du printemps 2018.

Ainsi, en mai 2018, le Vérificateur général a publié un rapport intitulé *Contrats en technologies de l'information – Suivi d'un audit particulier*. Son appréciation portait sur les huit recommandations adressées à huit ministères et organismes et sur les quatre recommandations adressées au SCT. Le Vérificateur général avait également évalué le degré d'application de deux des quatre recommandations que la CAP avait adressées aux ministères et organismes audités à la suite de l'audition.

Le présent rapport vise à répondre à la demande que la CAP a formulée à l'intention du Vérificateur général dans son 40^e rapport, publié en novembre 2019. Dans le cadre des présents travaux, l'appréciation des états d'avancement produits par les ministères et organismes porte sur les recommandations qui concernaient directement des étapes du processus de gestion contractuelle et qui n'étaient pas appliquées lors du suivi précédent. Ainsi, le Vérificateur général n'a pas apprécié :

- une composante du volet 1 de la recommandation 1, qui portait sur la présence d'une personne indépendante lors de l'évaluation des besoins et de la préparation de l'appel d'offres ;
- la recommandation 5, qui concernait la sensibilisation et la responsabilisation des acteurs participant à l'une ou l'autre des étapes du processus ;
- la recommandation 6, qui portait sur l'utilisation des ressources externes.

Par ailleurs, le Vérificateur général a apprécié le degré d'application de toutes les recommandations adressées au SCT. Ses travaux ont également porté sur une recommandation que la CAP avait adressée à huit ministères et organismes dans son 34^e rapport de juin 2016, soit celle sur l'application des pénalités prévues dans les contrats. Lors du suivi de 2018, la recommandation de la CAP relative au plan de recrutement du personnel nécessaire pour combler le manque d'expertise en technologies de l'information avait été appliquée pour toutes les entités.

Les travaux d'analyse ont été achevés en mars 2020, soit un peu plus de quatre ans après la publication de l'audit initial, en novembre 2015. Ils ont été réalisés à partir de l'état d'avancement produit par chacun des ministères et organismes à l'automne 2019, de documents fournis par ces derniers et d'entrevues réalisées auprès de leurs représentants.

Recommandations du Vérificateur général

1 Assurer l'indépendance, l'impartialité et l'imputabilité des personnes concernées par l'élaboration des besoins, la préparation de l'appel d'offres et l'évaluation des soumissions ; à cet effet, mettre en place les mécanismes nécessaires notamment pour :

Volet 1 – Indépendance et impartialité

- repérer les liens privilégiés avec des membres des firmes participantes et mettre en place des mesures afin d'éviter tout conflit d'intérêts apparent ou réel ;
- [...].

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Ministère de la Sécurité publique				
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur				

Ce qui appuie notre appréciation

Lors de son suivi publié en mai 2018, le Vérificateur général avait considéré que six des huit entités avaient appliqué le volet 1 de la recommandation 1. Les présents travaux montrent que la situation ne s'est pas améliorée pour les deux entités qui n'avaient pas appliqué ce volet de la recommandation.

Le ministère de la Sécurité publique devait apporter d'importantes améliorations à son processus de gestion contractuelle pour guider les employés à repérer les conflits d'intérêts lors de la détermination des besoins et de l'élaboration de l'appel d'offres. Bien que ce ministère se soit doté de telles balises, aucun des dossiers analysés par le Vérificateur général n'était conforme quant à la signature de la déclaration de conflits d'intérêts par tous les intervenants impliqués lors de ces étapes.









Dans le cas du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, le Vérificateur général avait observé une lacune quant à la signature annuelle de la déclaration de conflits d'intérêts par les conseillers en gestion contractuelle et les personnes indépendantes de la détermination des besoins et de l'élaboration de l'appel d'offres. Le Vérificateur général est toujours insatisfait de la correction de cette lacune, puisque ces intervenants n'ont pas signé leur déclaration de conflits d'intérêts annuellement dans l'ensemble des dossiers analysés.

1 Assurer l'indépendance, l'impartialité et l'imputabilité des personnes concernées par l'élaboration des besoins, la préparation de l'appel d'offres et l'évaluation des soumissions ; à cet effet, mettre en place les mécanismes nécessaires notamment pour :

Volet 2 – Imputabilité et transparence

- identifier de façon formelle les personnes responsables de l'élaboration des besoins et de la préparation de l'appel d'offres ;
- documenter adéquatement les principales décisions prises lors de la préparation de l'appel d'offres.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Centre de services partagés du Québec				
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail				
Ministère de la Justice				
Ministère de la Santé et des Services sociaux				
Ministère de la Sécurité publique				
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur				
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles				
Revenu Québec				

Ce qui appuie notre appréciation

L'appréciation globale du Vérificateur général à l'égard du volet 2 de la recommandation 1 concerne deux aspects, soit l'imputabilité des responsables de la détermination des besoins et de l'élaboration de l'appel d'offres, ainsi que la documentation des décisions prises tout au long du processus. Quatre ans après la publication du rapport initial, seulement trois des huit entités auditées sont parvenues à s'améliorer significativement à l'égard de ces deux aspects.

Responsables des besoins et de l'appel d'offres

Lors de son suivi de mai 2018, le Vérificateur général avait constaté qu'une des huit entités avait appliqué le premier aspect du volet 2 de la recommandation. Parmi les sept autres entités, six avaient fait des progrès satisfaisants, mais certaines améliorations étaient encore nécessaires pour renforcer l'imputabilité des intervenants. Par exemple, la détermination du rôle de chaque intervenant n'était pas suffisamment précise afin qu'il puisse comprendre adéquatement ses responsabilités dans le processus et l'impact de ses décisions.

De façon générale, les progrès réalisés en 2018 ne se sont pas maintenus comme le Vérificateur général l'aurait souhaité. Les travaux montrent que ce sont seulement trois des sept entités qui ont continué à améliorer leurs façons de faire. Ainsi, elles ont précisé les différents rôles des intervenants et les ont documentés adéquatement dans les fiches prévues à cette fin.

Les quatre autres entités présentent des résultats insatisfaisants, car des lacunes persistent dans la mise en œuvre des actions. En fait, ces quatre entités n'ont pas suffisamment renforcé l'imputabilité de tous les intervenants impliqués afin qu'ils acceptent et comprennent bien leurs responsabilités et l'impact de leurs décisions. Ainsi, les rôles de plusieurs intervenants, comme le responsable de la détermination des besoins ou de la rédaction de l'appel d'offres, ne sont pas précisés dans les fiches. Qui plus est, trois entités n'ont pas identifié les différents intervenants dans au moins un des dossiers examinés.

Documentation des décisions

Lors de son suivi de mai 2018, le Vérificateur général avait mentionné que, pour l'ensemble des entités, la documentation des décisions prises lors de la préparation de l'appel d'offres n'était toujours pas adéquate, surtout lorsque celles-ci dérogeaient aux standards établis. Une telle documentation aurait permis de démontrer que les choix effectués quant aux spécifications techniques et aux critères d'évaluation n'avaient pas pour but d'avantager un fournisseur au détriment des autres. Elle aurait également permis une plus grande transparence concernant l'établissement des spécifications techniques (ex. : exigences liées aux compétences et à l'expérience quant au profil demandé) et des critères d'évaluation ayant servi à la qualification d'un fournisseur, comme il avait été mentionné dans le rapport de 2015.

Le Vérificateur général a noté une certaine amélioration de la documentation pour quelques entités, par rapport à 2018, mais il s'attendait à de meilleurs résultats en 2020. Les principales décisions sont documentées adéquatement dans le cas de seulement trois des huit entités. Entre autres, elles ont consigné leurs décisions dans un seul document, défini des standards pour les profils de ressources demandés dans les documents d'appel d'offres et justifié les écarts qui différaient des standards établis.

Par contre, pour les cinq autres entités, le défi demeure entier, puisque les principales décisions ne sont pas documentées adéquatement. Les entités ne consignent pas les décisions prises quant à l'établissement des spécifications techniques (ex. : exigences liées aux compétences et à l'expérience quant au profil demandé) et des critères d'évaluation des fournisseurs dans un document prévu à cette fin. De plus, quatre d'entre elles n'utilisent pas de standards pour les profils de ressources demandés dans les documents d'appel d'offres. Bien qu'une entité ait défini, en octobre 2019, des standards pour des profils de ressources, elle ne justifie pas les raisons pour lesquelles elle s'en écarte, le cas échéant.

1 Assurer l'indépendance, l'impartialité et l'imputabilité des personnes concernées par l'élaboration des besoins, la préparation de l'appel d'offres et l'évaluation des soumissions ; à cet effet, mettre en place les mécanismes nécessaires notamment pour :

Volet 3 – Comité de sélection

- documenter adéquatement les principales décisions prises lors de l'évaluation des soumissions ;
- assurer une « étanchéité » entre les membres du comité de sélection et ceux qui sont directement concernés par la détermination des besoins et l'élaboration de l'appel d'offres ;
- s'assurer de la véracité de l'information contenue dans les soumissions, en cas de doute.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Centre de services partagés du Québec				
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail				
Ministère de la Justice				
Ministère de la Santé et des Services sociaux				
Ministère de la Sécurité publique				
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur				
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles				
Revenu Québec				

Ce qui appuie notre appréciation

L'appréciation globale du Vérificateur général à l'égard du volet 3 de la recommandation 1 se base sur trois enjeux liés à la composition et au fonctionnement du comité de sélection, soit l'indépendance des membres, la documentation des décisions du comité et la validation de l'information contenue dans les soumissions, en cas de doute. Les présents travaux montrent que six des huit entités ont progressé de manière satisfaisante à l'égard de ce volet, car elles ont apporté des améliorations significatives pour au moins deux de ces trois enjeux.

Indépendance

Lors de son suivi publié en mai 2018, le Vérificateur général avait constaté qu'il manquait des mécanismes de contrôle visant à s'assurer que les personnes engagées dans la détermination des besoins et dans l'élaboration de l'appel d'offres étaient indépendantes de celles qui siégeaient aux comités de sélection. En effet, la proposition des membres qui siégeaient aux comités de sélection provenait encore des personnes responsables de la détermination des besoins dans la moitié des entités auditées. Il est à noter qu'une entité avait appliqué cet aspect de la recommandation dès 2018.

Le Vérificateur général a observé une nette amélioration des résultats permettant d'assurer l'indépendance voulue lors de la nomination des membres du comité de sélection. En effet, les résultats sont satisfaisants pour six entités, car elles ont mis en œuvre des contrôles permettant d'assurer l'étanchéité nécessaire entre les personnes qui déterminent les besoins et le comité de sélection. Ces six entités ont confié la nomination des membres à une direction ou à une personne indépendante du processus d'élaboration de l'appel d'offres. De plus, quatre des six entités ont créé des listes ministérielles de personnes pouvant siéger à des comités de sélection.

Pour l'une des entités, les résultats sont insatisfaisants, car des manquements aux règles sur la composition du comité de sélection ont été observés. De plus, la documentation est insuffisante, ce qui ne permet pas de démontrer que la nomination des membres du comité de sélection est effectuée par une personne indépendante de celles qui sont responsables de la détermination des besoins.

Documentation des décisions du comité

À l'égard du fonctionnement du comité de sélection, le Vérificateur général avait relevé, lors de l'audit initial de novembre 2015, qu'il y avait peu de documentation permettant de comprendre ce qui avait mené à la décision prise collectivement par les membres. Cette situation avait été constatée notamment en ce qui concerne les explications et les arguments ayant permis d'en arriver à un consensus, et la façon dont les divergences d'opinions avaient été résolues. Lors du suivi de mai 2018, la majorité des entités avait renforcé les mécanismes permettant de bonifier la documentation relative aux décisions prises lors de l'évaluation des soumissions, mais leur application restait à parfaire.

Le Vérificateur général est satisfait de l'évolution des résultats, par rapport à 2018. Les présents travaux montrent que, pour sept des huit entités, il y a une amélioration de la documentation des décisions prises par les membres du comité de sélection. Elles ont amélioré les documents permettant la prise de notes et les balises guidant les secrétaires des comités de sélection.

Il n'y a qu'une entité qui présente des résultats insatisfaisants, car les explications et les arguments ayant mené à un consensus lors de l'évaluation des soumissions n'ont pas été suffisamment documentés dans les dossiers analysés par le Vérificateur général.

Validation de l'information contenue dans les soumissions

En 2015, le Vérificateur général avait constaté qu'il n'y avait pas de validation de l'information figurant dans les soumissions, lorsque des renseignements provenant d'autres sources soulevaient des doutes quant à la véracité de cette information. En 2018, la vérification de la véracité de l'information contenue dans les soumissions était un enjeu qui n'était pas encore résolu de manière satisfaisante, et ce, même si le SCT avait publié des orientations à ce sujet en juin 2016 dans le *Guide de bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information*. Des efforts étaient donc nécessaires pour que le risque lié à la véracité de l'information contenue dans les soumissions soit adéquatement pris en compte par les huit entités. La quasi-totalité des entités nous avaient fait part de leur intention de fournir un meilleur encadrement aux secrétaires de comités de sélection afin qu'ils puissent remplir adéquatement cette partie de leur tâche.

De façon globale, la situation s'est améliorée pour cinq des huit entités, ce qui est quelque peu décevant eu égard à l'importance de cet enjeu. Ces entités ont élaboré des balises afin de guider les secrétaires de comités de sélection dans de telles situations, notamment l'exigence d'informer le responsable de l'application des règles contractuelles lorsque l'intégrité du processus est susceptible d'être compromise. Elles ont aussi modifié le guide des membres du comité de sélection pour y prévoir la nécessité d'informer le secrétaire afin qu'il fasse les vérifications nécessaires. Étant donné que la mise en place de ces mesures est relativement récente, le Vérificateur général n'a pas pu observer beaucoup de situations qui auraient nécessité une vérification de l'information contenue dans les soumissions. En fait, il n'a constaté l'application de cette mesure que dans une seule entité. Cependant, il est plausible de croire que les entités appliqueront adéquatement les mesures mises en place.

Quant aux trois autres entités, elles n'ont toujours pas clarifié leurs attentes auprès des secrétaires de comités de sélection afin qu'ils puissent accomplir adéquatement cette partie de leur tâche. C'est pourquoi le Vérificateur général demeure insatisfait pour ces entités.

2 Limiter l'utilisation des contrats à taux journalier à des situations qui le justifient et exiger une documentation suffisante, le cas échéant.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Centre de services partagés du Québec				
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail				
Ministère de la Justice				
Ministère de la Santé et des Services sociaux				
Ministère de la Sécurité publique				
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur				
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles				
Revenu Québec				

Ce qui appuie notre appréciation

Lors de ses travaux de 2015, le Vérificateur général avait constaté qu'une grande majorité des contrats accordés par les entités auditées étaient à taux journalier, ce qui avait déjà été soulevé dans un rapport publié en 2012. Dans ce type de contrats, les fournisseurs n'assument qu'une faible partie des risques.

En 2018, le Vérificateur général avait constaté que les résultats étaient toujours insatisfaisants pour six des huit entités visées par l'audit de 2015. Certaines entités avaient amorcé la mise en œuvre d'actions pour favoriser un meilleur partage des risques avec les fournisseurs, notamment par l'intermédiaire de contrats mixtes. Toutefois, pour la majorité des entités auditées, le Vérificateur général n'était pas encore en mesure d'évaluer si ces actions permettraient un réel partage des risques dans un délai raisonnable.

Les travaux de 2018 avaient aussi démontré que la plupart des entités expliquaient l'attribution de contrats à taux journalier par une difficulté à définir les besoins ou en mentionnant que les contrats avaient pour principal objectif d'adoindre des ressources externes aux équipes internes.

Contrats mixtes

Les contrats mixtes prévoient deux modes de rémunération : à forfait et à taux journalier. La répartition entre les modes varie d'un contrat à l'autre.

Lors des présents travaux, force est de constater que la situation a peu évolué comparativement à celle de 2018 et que les entités ont toujours autant de difficultés à faire un meilleur partage des risques avec les fournisseurs.

Pourtant, comme il a été mentionné dans le rapport de 2018, le SCT a publié en juin 2016 le *Guide de bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information*. Celui-ci précise que le mode de rémunération choisi est crucial à deux titres : d'abord en ce qui touche l'estimation des coûts, puis en ce qui concerne le partage des risques entre l'organisme public et le fournisseur. Le guide rappelle également que la stratégie gouvernementale *Rénover l'État par les technologies de l'information* et le plan d'action *Passeport Entreprises* insistent sur l'importance d'assurer le partage des risques avec les fournisseurs ; ces documents mentionnent que les organismes publics doivent considérer davantage les contrats à forfait.

Les présents travaux montrent des progrès satisfaisants pour seulement trois des huit entités. Elles ont accompli des actions qui favorisent le partage des risques avec les fournisseurs. Le Vérificateur général invite ces entités à continuer de favoriser l'utilisation d'un mode de rémunération autre que le taux journalier. Le mode de rémunération doit permettre un meilleur partage des risques avec les fournisseurs pour que cette pratique perdure.

Pour les cinq autres entités, la rémunération à taux journalier demeure une pratique courante, et celles-ci ne démontrent pas une réelle intention de favoriser le partage des risques avec les fournisseurs. Ces entités continuent de justifier l'utilisation de contrats à taux journalier par leur difficulté à définir les besoins ou par leur volonté d'adjoindre des ressources externes aux équipes internes. Bien que ces entités aient eu l'intention de favoriser le partage des risques avec les fournisseurs dans les plans d'action élaborés après l'audit initial de 2015, force est de constater qu'elles n'y sont pas encore arrivées, et ce, plus de quatre ans après la publication du rapport d'audit.

3 Respecter l'ensemble des clauses du contrat lors de la réalisation des travaux, notamment à l'égard des ressources prévues, de leur utilisation et des travaux visés.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Centre de services partagés du Québec				
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail				
Ministère de la Justice				
Ministère de la Santé et des Services sociaux				
Ministère de la Sécurité publique				
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur				
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles				
Revenu Québec				

Ce qui appuie notre appréciation

Peu importe la rigueur apportée au processus d'attribution des contrats, tous les efforts visant à renforcer ce processus demeureront vains si, par la suite, les modalités des contrats ne sont pas respectées. Ainsi, un suivi rigoureux est essentiel à la saine gestion des deniers publics et à l'atteinte des principes d'équité et de transparence visés par la *Loi sur les contrats des organismes publics*.

Lors de l'audit initial de 2015, le Vérificateur général avait relevé des lacunes à l'égard du respect des clauses contractuelles, notamment en ce qui concerne les profils utilisés, les changements de ressources et les travaux prévus. En 2018, l'évolution de la situation pour quatre des entités était satisfaisante puisqu'elles avaient mis en place des mécanismes permettant d'améliorer le suivi des contrats et de leurs clauses.

Quant aux quatre autres entités, elles n'avaient pas amélioré le processus de suivi relatif à plusieurs des lacunes soulevées en 2015 ou elles présentaient un retard dans l'implantation des outils informatiques prévus pour la correction des lacunes.









Étant donné que les actions avaient été mises en œuvre récemment par les entités, il était trop tôt en 2018 pour évaluer l'impact réel des mécanismes mis en place sur la correction des lacunes.

Lors des présents travaux, le Vérificateur général a observé que les résultats ne sont pas beaucoup plus concluants qu'en 2018 pour la majorité des entités à l'égard du respect des clauses des contrats. Les résultats sont satisfaisants seulement pour trois des huit entités, lesquelles exercent un suivi rigoureux de l'utilisation des profils, du remplacement des ressources et des travaux prévus.

Cependant, les résultats sont insatisfaisants pour cinq entités, car il y a un manque de rigueur dans la mise en place des mécanismes et l'utilisation des outils disponibles. Ainsi, plus de quatre ans après l'audit initial de 2015, des lacunes sont observées, notamment quant au suivi de l'utilisation des profils, du remplacement des ressources et de leur évaluation. Un meilleur suivi des contrats est essentiel à la saine gestion des deniers publics et à l'atteinte des principes d'équité et de transparence visés par la *Loi sur les contrats des organismes publics*.

4 Prévoir des clauses de pénalité concernant la présence des ressources désignées dans la soumission et appliquer la pénalité prévue, le cas échéant.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Centre de services partagés du Québec				
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail				
Ministère de la Justice				
Ministère de la Santé et des Services sociaux				
Ministère de la Sécurité publique				
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur				
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles				
Revenu Québec				

Ce qui appuie notre appréciation

Comme il a été mentionné pour la recommandation 3, un suivi rigoureux des modalités des contrats est essentiel à la saine gestion des deniers publics et à l'atteinte des principes d'équité et de transparence visés par la *Loi sur les contrats des organismes publics*.

En 2015, le Vérificateur général avait constaté que les entités n'utilisaient pas les moyens à leur disposition pour s'assurer que les firmes respectaient leurs engagements contractuels. L'un de ces moyens consistait à prévoir dans le contrat une clause exigeant la présence des ressources mentionnées dans la soumission et prévoyant une pénalité en cas de défaut.

Lors du suivi de 2018, toutes les entités prévoyaient des clauses de pénalité relatives aux changements de ressources désignées en cours de contrat. Lorsqu'il y avait eu des changements de ressources sans que les pénalités soient appliquées, les entités avaient justifié cette décision. Cependant, trois entités devaient s'assurer de l'intégralité des changements de ressources afin de renforcer le suivi de l'application des pénalités.

Lors du présent suivi, le Vérificateur général a relevé que, tout comme en 2018, les entités continuent d'inclure des clauses de pénalité dans les appels d'offres concernant les changements de ressources en cours de contrat. Le Vérificateur général est satisfait des résultats de sept des huit entités. Pour deux d'entre elles, le processus est bien géré et le suivi de l'application ou non des pénalités est effectué. Quant aux cinq autres entités, le processus mis en place permet de documenter la décision d'appliquer ou non des pénalités. Cependant, comme le Vérificateur général l'avait mentionné en 2018, il manque encore des mécanismes permettant aux entités de s'assurer d'avoir un portrait intégral des changements de ressources afin de renforcer le suivi de l'application des pénalités.

Enfin, les résultats sont toujours insatisfaisants pour une des entités, puisqu'elle n'a pas encore défini les balises relatives aux situations qui peuvent justifier le choix de ne pas appliquer de pénalités ni mis en place de processus permettant de documenter la décision d'appliquer ou non des pénalités.

Rappel au lecteur

Dans le cadre des présents travaux, l'appréciation des états d'avancement produits par les ministères et organismes porte sur les recommandations qui concernaient directement des étapes du processus de gestion contractuelle et qui n'étaient pas appliquées lors du suivi précédent.

Ainsi, le Vérificateur général n'a pas apprécié :

- la recommandation 5, qui concernait la sensibilisation et la responsabilisation des acteurs participant à l'une ou l'autre des étapes du processus ;
- la recommandation 6, qui portait sur l'utilisation des ressources externes.

7 Favoriser l'évolution des pratiques à l'égard du processus d'attribution des contrats en technologies de l'information dans la fonction publique ; à cet effet, travailler en collaboration avec les ministères et organismes pour :

Volet 1 – Encadrement du processus d'attribution des contrats

- mettre en œuvre les mécanismes qui permettent de déterminer les liens privilégiés avec des membres des firmes participantes et mettre en place des mesures afin d'éviter tout conflit d'intérêts apparent ou réel ;
- déterminer et mettre en œuvre les actions qui permettront de limiter l'utilisation des contrats à taux journalier en technologies de l'information ;
- mettre en œuvre les mesures pour contrer les facteurs pouvant nuire à la libre concurrence, entre autres l'envergure des contrats et leur durée ;
- s'assurer que les responsables de l'observation des règles contractuelles ont une compréhension uniforme et adéquate de leurs fonctions et qu'ils s'acquittent correctement de leurs responsabilités.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Secrétariat du Conseil du trésor				

8 Déterminer et obtenir des ministères et organismes l'information lui permettant de s'assurer qu'ils gèrent notamment les risques suivants :

Volet 1 – Encadrement du processus d'attribution des contrats

- le type de contrats utilisé ;
- les facteurs qui peuvent nuire à la libre concurrence, tels que l'envergure et la durée des contrats.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Secrétariat du Conseil du trésor				

Ce qui appuie notre appréciation

Le SCT joue un rôle central au sein de l'administration publique en assurant l'encadrement optimal des activités de gestion contractuelle. Il doit élaborer et proposer des modifications normatives de même que soutenir les ministères et les organismes publics afin que les risques associés à l'intégrité soient gérés adéquatement.

Le SCT doit aussi s'assurer que le processus de gestion contractuelle favorise l'atteinte des principes fondamentaux de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, comme la transparence, le traitement intègre et équitable des fournisseurs et la bonne utilisation des fonds publics.

En 2015, le Vérificateur général avait constaté que les actions entreprises par le SCT au cours des années précédentes nécessitaient d'être renforcées afin d'orienter et de soutenir adéquatement les ministères et organismes à l'égard de la gestion contractuelle en technologies de l'information.

Les présents travaux montrent des résultats insatisfaisants quant aux moyens mis en œuvre par le SCT depuis le suivi de mai 2018 pour favoriser l'évolution des pratiques à l'égard du processus d'attribution des contrats en technologies de l'information. Les principaux points d'insatisfaction portent sur la faible utilité des travaux de vérification du SCT, sur son manque d'appui aux responsables de l'application des règles contractuelles pour qu'ils puissent s'acquitter correctement de leurs responsabilités et sur le peu d'analyse faite de l'information de gestion pour s'assurer de la gestion optimale du processus de gestion contractuelle.

Conflits d'intérêts, contrats à taux journalier et libre concurrence

Lors du suivi de 2018, le SCT se basait sur la réalisation de portraits personnalisés et la planification de travaux de vérification auprès des entités pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes mis en place à l'égard des conflits d'intérêts, du partage des risques avec les fournisseurs et de l'ouverture à la concurrence.

En 2018, le Vérificateur général avait accueilli positivement la mise en place des portraits personnalisés, mais il avait mentionné que leur contenu et l'utilisation qui en était faite nécessitaient des bonifications (pour plus de détails, voir la sous-section relative à l'information de gestion). Quant aux travaux de vérification, le SCT les avait planifiés pour 2018-2019, afin de s'assurer de l'application des mesures prévues dans les lignes internes de conduite et de l'intégration des saines pratiques de gestion mentionnées dans le *Guide de bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information*, et le rapport du SCT était prévu pour mars 2019.

Les présents travaux montrent que le SCT n'utilise pas tous les moyens à sa disposition pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes mis en place, notamment pour gérer les conflits d'intérêts, pour favoriser l'utilisation d'un mode de rémunération permettant le partage des risques avec les fournisseurs et pour accroître l'ouverture à la concurrence.

D'une part, tout comme en 2018, le Vérificateur général accueille favorablement le fait que le SCT a continué la production des portraits personnalisés auprès des organismes publics, soit 251 portraits en 2018-2019 (282 en 2017-2018). Cependant, des bonifications sont encore nécessaires en ce qui concerne les données portant sur le mode de rémunération forfaitaire et l'utilisation que le SCT fait de ces portraits (pour plus de détails, voir la sous-section relative à l'information de gestion).

D'autre part, depuis la publication du suivi de 2018, les travaux de vérification du SCT demeurent un outil de gestion peu utile pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes en place. En voici les raisons :

- En juillet 2018, le SCT a finalisé des travaux de vérification commencés en mai 2016 auprès de 6 universités. De plus, il a réalisé la vérification de l'application des lignes internes de conduite auprès de 26 organismes publics, dont 7 ministères et organismes. Cependant, le rapport sur l'application de ces lignes de conduite a été produit près d'un an après la date de publication prévue (mars 2019), car certaines entités vérifiées n'ont pu le consulter qu'en février 2020.
- Les travaux de vérification devaient permettre au SCT de rapporter les problématiques et les bonnes pratiques relevées afin de les partager à l'ensemble des organismes publics, dans un objectif d'amélioration continue des processus de gestion contractuelle. Or, à la fin de nos travaux, le SCT n'avait toujours pas publié de telles informations. Pourtant, il a relevé des lacunes dans l'application des lignes de conduite, notamment en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'ouverture à la concurrence, et il a répertorié de bonnes pratiques.
- Le SCT ne prévoit plus effectuer des vérifications portant spécifiquement sur l'application des mesures prévues dans les lignes internes de conduite et sur l'intégration des saines pratiques de gestion mentionnées dans le *Guide de bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information*.

Responsable de l'application des règles contractuelles

À la suite de la sanction de la *Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics*, en décembre 2017, les responsables de l'observation des règles contractuelles sont devenus des responsables de l'application des règles contractuelles (RARC). Une nouvelle politique pour définir leurs rôles et leurs responsabilités était en cours d'élaboration lors du suivi de 2018. Le Vérificateur général avait alors rappelé au SCT qu'il devrait s'assurer que les titulaires de ces postes ont une compréhension adéquate de leurs fonctions et qu'ils s'acquittent correctement de leurs nouvelles responsabilités.

Depuis la publication du suivi de 2018, le SCT n'est pas encore parvenu à faire en sorte que les RARC comprennent bien leurs responsabilités et qu'ils s'en acquittent correctement.

Le SCT a poursuivi la tenue de rencontres qui visent à favoriser l'échange d'information, à une fréquence de trois fois par année pour les RARC des plus grands donneurs d'ouvrage et de deux fois par année pour l'ensemble des RARC des organismes publics. En mai 2019, il a également adopté la Politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles, laquelle a pour but de les soutenir dans l'application des règles contractuelles et de favoriser la cohérence dans l'exécution de leurs fonctions.

Malgré les actions accomplies par le SCT, les RARC éprouvent encore des difficultés à bien comprendre leurs responsabilités :

- Une recommandation a été adressée au SCT lors d'un audit indépendant, soit celle d'évaluer les possibilités de produire du matériel de formation relatif au rôle du RARC. Cet audit a révélé que certains RARC ont évoqué leur intérêt à recevoir des formations pour les soutenir dans leurs nouvelles fonctions, notamment pour clarifier leur nouveau rôle.
- Dans son rapport de vérification sur l'application des lignes internes de conduite concernant 26 organismes publics (février 2020), le SCT mentionne que les RARC n'ont pas mis en œuvre des mesures suffisantes pour qu'ils puissent bien remplir leur rôle. Par exemple, dans 15 des 26 organismes, le RARC n'a pas veillé à la mise en place de mesures permettant de valider l'intégrité des processus internes.
- À la fin des travaux du Vérificateur général, le SCT n'avait toujours pas offert de formation pour soutenir les RARC dans l'accomplissement de leur rôle et de leurs responsabilités.

Information de gestion

Dans son rapport initial de 2015, le Vérificateur général avait rappelé que les travaux réalisés par le SCT pour apprécier le bon fonctionnement des processus mis en œuvre dans l'attribution des contrats en technologies de l'information n'étaient pas suffisants. Des travaux supplémentaires auraient permis de détecter le fait que les processus encadrant la gestion contractuelle n'étaient pas efficaces, comme en faisaient foi les lacunes relevées en 2012 dans un rapport du Vérificateur général sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information.

En 2018, le Vérificateur général avait constaté que le SCT n'était pas en mesure de s'assurer que les ministères et organismes favorisaient le partage des risques avec les fournisseurs et qu'ils géraient les facteurs pouvant nuire à la libre concurrence. En effet, les données concernant le type de contrats utilisés étaient absentes des portraits personnalisés et celles à l'égard de la libre concurrence n'étaient pas suffisamment détaillées. De plus, les analyses permettant au SCT de s'assurer de la gestion optimale de ces risques par les ministères et organismes n'étaient pas encore commencées.

Les présents travaux montrent que la situation n'a pas suffisamment évolué en ce qui concerne les lacunes relevées en 2018. D'une part, le SCT a ajouté dans les portraits personnalisés de 2018-2019 des données comparatives sur le nombre moyen de soumissionnaires par appel d'offres et sur la durée moyenne des contrats conclus, selon des strates de valeur et selon la nature des contrats (ex. : contrats en technologies de l'information).

Cependant, le SCT ne détient toujours pas les données lui permettant de s'assurer que les ministères et organismes gèrent les risques liés au type de contrats et qu'ils favorisent un réel partage des risques avec les fournisseurs lors du choix du mode de rémunération (contrat mixte ou contrat à forfait). En effet, les données concernant le mode de rémunération demeurent toujours insuffisantes pour s'assurer du réel partage des risques avec les fournisseurs. Le SCT ne compile pas la valeur des contrats selon le mode de rémunération. De plus, pour les contrats mixtes, les données ne présentent pas la proportion prévue pour la rémunération forfaitaire ni la proportion utilisée. Pour ces contrats, les proportions réellement utilisées peuvent être très différentes de ce qui était initialement prévu.

D'autre part, bien que les portraits personnalisés comportent certaines informations pertinentes, le SCT les transmet aux entités sans réaliser d'analyses globales. Ces analyses lui permettraient de s'assurer du bon fonctionnement des processus et de veiller à la gestion optimale de ceux-ci et des risques qui y sont liés. Le SCT pourrait, entre autres, évaluer si des améliorations sont requises, si les pratiques de gestion contractuelle doivent évoluer ou si des interventions sont nécessaires, par exemple dans le choix des travaux de vérification à réaliser.

Éléments clés empêchant la satisfaction à l'égard des deux recommandations en lien avec l'évolution des pratiques en gestion contractuelle

- Il manque de l'information dans les portraits personnalisés permettant d'apprécier dans quelle mesure les organismes publics gèrent les risques liés au type de contrats (mode de rémunération) et favorisent un réel partage des risques avec les fournisseurs.
- Le SCT analyse peu les portraits personnalisés pour cerner les risques, suivre l'évolution des pratiques d'une année à l'autre et cibler les interventions à réaliser, au besoin.
- Le SCT n'effectue pas de vérifications régulières afin de savoir dans quelle mesure les organismes publics appliquent leurs lignes internes de conduite et intègrent les saines pratiques de gestion mentionnées dans ses différents guides.
- Les rapports de vérification du SCT ne contiennent pas de recommandations visant à corriger les lacunes observées, et le SCT n'effectue pas de suivi permettant de s'assurer que les correctifs nécessaires ont été apportés.
- Le SCT ne partage pas à l'ensemble des organismes publics les problématiques et les bonnes pratiques relevées lors de ses vérifications afin que ces organismes puissent s'en inspirer pour améliorer leurs pratiques en gestion contractuelle.
- Le SCT n'offre toujours pas de formation pour soutenir les RARC dans l'accomplissement de leur rôle et de leurs responsabilités.

7 Favoriser l'évolution des pratiques à l'égard du processus d'attribution des contrats en technologies de l'information dans la fonction publique ; à cet effet, travailler en collaboration avec les ministères et organismes pour :

Volet 2 – Ressources externes

- déterminer et mettre en œuvre les mesures qui permettront de diminuer le recours à des ressources externes ;
- déterminer les fonctions liées aux activités de nature stratégique qui doivent être réalisées essentiellement par des ressources internes et mettre en œuvre les mesures permettant de minimiser le recours aux ressources externes pour ces fonctions.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Secrétariat du Conseil du trésor				

8 Déterminer et obtenir des ministères et organismes l'information lui permettant de s'assurer qu'ils gèrent notamment les risques suivants :

Volet 2 – Ressources externes

- l'utilisation des ressources externes, particulièrement pour les fonctions stratégiques.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Secrétariat du Conseil du trésor				

Ce qui appuie notre appréciation

En 2015, le Vérificateur général avait rappelé le rôle important que devait jouer le SCT dans la mise en place de solutions structurantes et durables en matière de planification de la main-d'œuvre dans le domaine des technologies de l'information. Depuis 2010, diverses actions prévues dans des politiques n'avaient pas été réalisées.

Lors du suivi publié en 2018, le Vérificateur général avait mentionné qu'il ne pourrait considérer les progrès comme satisfaisants d'un point de vue gouvernemental tant que le SCT ne serait pas parvenu à mettre en œuvre une politique gouvernementale de main-d'œuvre en technologies de l'information, notamment une planification et une stratégie de la main-d'œuvre, et qu'il n'aurait pas un portrait suffisamment complet lui permettant de suivre et d'apprécier dans quelle mesure les ministères et organismes détiennent les compétences nécessaires pour mener à terme leur mission.

Le Vérificateur général avait conclu que ce n'est que lorsque le SCT aura mené à terme ces actions qu'il pourra suivre régulièrement et apprécier dans quelle mesure les ministères et organismes publics ont véritablement rehaussé leur expertise interne et ont la maîtrise des fonctions stratégiques de façon durable. De plus, à titre de conseiller auprès du Conseil du trésor en matière de ressources humaines en technologies de l'information, le SCT pourra mieux déterminer et recommander les actions gouvernementales nécessaires pour régler les problèmes liés au maintien de l'expertise, et ce, dans une perspective à moyen et à long termes.

Les présents travaux montrent que, malgré les actions accomplies par le SCT depuis 2018, l'évolution de la situation est toujours insatisfaisante d'un point de vue gouvernemental, en ce qui concerne les enjeux liés aux ressources humaines en technologies de l'information. En effet, la mise en œuvre d'une véritable politique gouvernementale de main-d'œuvre dans le domaine des technologies de l'information n'est pas encore réalisée. De plus, le SCT ne dispose toujours pas d'un portrait gouvernemental complet lui permettant d'apprécier dans quelle mesure les organismes publics possèdent les compétences nécessaires pour mener à terme leur mission, et de faire un suivi approprié.

Politique gouvernementale de main-d'œuvre

Le 26 avril 2018, le SCT a finalement publié une politique sectorielle de main-d'œuvre en technologies de l'information, laquelle était attendue depuis 2010. Toutefois, elle ne vise pas l'ensemble des organismes publics. Elle s'adresse uniquement aux ministères et organismes dont le personnel est nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique*.

Selon cette politique, les ministères et organismes visés doivent notamment :

- établir un portrait actuel de la main-d'œuvre et les zones de vulnérabilité ;
- élaborer et mettre en œuvre de façon régulière une planification de la main-d'œuvre sur un horizon à court et à plus long terme, pour connaître avec précision les besoins de main-d'œuvre ;
- élaborer des stratégies de main-d'œuvre pour détenir les ressources et les compétences nécessaires à la réalisation pérenne de leur mission.

Pour s'assurer des progrès réalisés après la publication de cette politique, le SCT a demandé aux ministères et organismes, en janvier 2019, d'apprécier leur situation par rapport aux 10 orientations de la politique selon 3 cotes⁵ et de résumer succinctement les améliorations à apporter aux mesures en place ou les nouvelles mesures à mettre en œuvre. À partir des appréciations reçues de 48 des 50 ministères et organismes⁶, le SCT a produit un rapport en novembre 2019.

5. Les ministères et organismes visés devaient, à partir de leur diagnostic, indiquer s'ils sont en cohérence avec chaque orientation selon les trois cotes suivantes : A. Les mesures actuellement déployées dans l'organisation s'inscrivent dans l'esprit de l'orientation sans modification requise ; B. Des améliorations seront apportées aux mesures actuelles ; C. De nouvelles mesures seront mises en œuvre.

6. Ce sont 70 ministères et organismes qui sont visés par la politique. Cependant, 20 d'entre eux impartissent leurs services en ressources informationnelles à certains des 50 autres ministères et organismes.

L'information que le SCT a obtenue des ministères et organismes ne lui est d'aucune utilité pour qu'il joue pleinement son rôle central dans la mise en place de solutions structurantes et durables en matière de main-d'œuvre en technologies de l'information.

Les actions résumées par les entités dans le rapport du SCT demeurent très générales. Par exemple, pour l'orientation qui vise à planifier les ressources nécessaires dans le domaine des technologies de l'information, certains ministères et organismes indiquent notamment :

- qu'ils réaliseront des exercices périodiques et systématiques de gestion de la planification de la main-d'œuvre au moyen d'une approche intégrée et adaptée au secteur des technologies de l'information ;
- qu'ils atténueront les zones de vulnérabilité identifiées lors de leur exercice de gestion de la planification de la main-d'œuvre.

Aucune information ne permet au SCT d'établir le diagnostic gouvernemental actuel de la situation, les zones à risque, les objectifs à atteindre, les actions requises ni les échéances fixées, en bref les éléments essentiels pour s'assurer qu'une politique gouvernementale de main-d'œuvre est réellement mise en œuvre. Le SCT n'a pas demandé ces éléments essentiels à chaque entité, pas plus que le recensement des problématiques rencontrées en matière de main-d'œuvre afin de pouvoir déterminer les priorités gouvernementales et recenser les besoins émergents.

Sans cette information, le SCT n'est pas en mesure de déterminer l'état actuel de la situation gouvernementale ni d'évaluer si de réels progrès sont réalisés et si des interventions et des recommandations sont nécessaires pour régler les problèmes liés au maintien de l'expertise dans le domaine des technologies de l'information d'un point de vue gouvernemental, et ce, dans une perspective à plus long terme.

Portrait gouvernemental de la main-d'œuvre en technologies de l'information

Le SCT détient seulement un portrait sectoriel de la main-d'œuvre, qu'il met à jour annuellement, et non un portrait gouvernemental. En juillet 2019, le SCT a publié un quatrième portrait de la main-d'œuvre en technologies de l'information⁷ à partir de l'effectif de 50 ministères et organismes⁸ (53 pour le portrait de 2017) dont le personnel est nommé en fonction de la *Loi sur la fonction publique*. Ce portrait présente la situation en décembre 2018.

En fait, le SCT aura un réel portrait gouvernemental seulement lorsque tous les organismes publics budgétaires et autres que budgétaires auront établi chacun un portrait de la main-d'œuvre. Une telle exigence s'applique aux organismes du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux depuis le 1^{er} avril 2020. Ainsi, le premier portrait gouvernemental de la main-d'œuvre en ressources informationnelles ne sera pas disponible avant l'été 2021.

7. En 2018, le portrait s'intitulait *Portrait de la main-d'œuvre et du recours à des consultantes et consultants affectés aux ressources informationnelles 2018*. L'année précédente, il s'intitulait *Portrait de la main-d'œuvre en technologies de l'information de la fonction publique du Québec 2017*.

8. Lors de la publication du portrait de 2018, 20 ministères et organismes impartissaient leurs services en ressources informationnelles à certains des 50 ministères et organismes visés. Ce nombre est comparable à celui de 2017.

Pour mettre en œuvre de manière efficace une stratégie portant sur la main-d'œuvre, il est nécessaire d'avoir le portrait le plus précis possible de la situation initiale. Or, le dernier portrait sectoriel produit, tout comme les trois précédents, ne traite toujours pas d'éléments importants tels que ceux liés à l'expertise (ex. : années d'expérience ou départs à la retraite prévus). Ainsi, le portrait ne permet pas de prévoir les fonctions qui sont à risque de pénurie et d'assurer de façon proactive la continuité des services en technologies de l'information. Rappelons que le SCT n'a pas demandé cette information lorsqu'il a évalué les progrès de la mise en œuvre de sa politique.

Par exemple, il aurait été nécessaire d'analyser les raisons qui expliquent le fait que le nombre de postes professionnels vacants a augmenté de 446 de 2015 à 2018 et d'évaluer le risque que cette situation s'amplifie en raison des départs à la retraite, et ce, d'un point de vue gouvernemental.

Le Vérificateur général considère les progrès comme insatisfaisants en ce qui concerne les actions réalisées par le SCT en matière de ressources humaines dans le domaine des technologies de l'information, compte tenu de l'importance des enjeux à cet égard et du fait que des actions fondamentales doivent encore être mises en œuvre avant que le SCT puisse apprécier dans quelle mesure les ministères et organismes ont véritablement rehaussé leur expertise interne et qu'il puisse suivre la situation de façon continue.

Éléments clés empêchant la satisfaction à l'égard des deux recommandations en lien avec les enjeux en matière de ressources humaines

- Le SCT n'a pas l'assurance que les organismes publics ont mis en œuvre la politique gouvernementale de main-d'œuvre, car il n'a pas considéré les éléments suivants :
 - élaboration du diagnostic gouvernemental à partir de l'information obtenue auprès de chaque organisme public, qui permet de préciser les principales problématiques rencontrées et les zones les plus à risque ;
 - recensement des priorités gouvernementales, des besoins émergents et des objectifs à atteindre ;
 - détermination des actions requises et des échéances pour l'atteinte des objectifs fixés ;
 - suivi des progrès réalisés afin de déterminer si des interventions sont requises pour le maintien de l'expertise dans le domaine des technologies de l'information.
- Le portrait gouvernemental de la main-d'œuvre ne vise pas l'ensemble des organismes publics et ne permet pas d'avoir une image précise des éléments essentiels au développement d'une stratégie efficace, tels que ceux liés à l'expertise (formation, années d'expérience, départs à la retraite prévus, etc.)

Recommandation de la Commission de l'administration publique

QUE les entités vérifiées s'assurent que les pénalités prévues dans les contrats sont effectivement appliquées en cas de contravention aux clauses pertinentes dudit contrat.

APPRÉCIATION DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION

	Non appliquée	Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Centre de services partagés du Québec				
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail				
Ministère de la Justice				
Ministère de la Santé et des Services sociaux				
Ministère de la Sécurité publique				
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur				
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles				
Revenu Québec				

Ce qui appuie notre appréciation

La recommandation de la CAP rejoint la recommandation 4 du Vérificateur général adressée aux entités. Tout comme en 2018, les entités continuent d'inclure des clauses de pénalité dans les appels d'offres concernant les changements de ressources en cours de contrat. Le Vérificateur général est satisfait des résultats de sept des huit entités. Cependant, pour cinq d'entre elles, comme le Vérificateur général l'avait mentionné en 2018, il manque encore des mécanismes leur permettant d'avoir un portrait intégral des changements de ressources afin de renforcer le suivi de ces changements et le suivi de l'application des pénalités.

Enfin, une entité présente des résultats insatisfaisants puisqu'elle n'a toujours pas défini les balises relatives aux situations qui peuvent justifier le choix de ne pas appliquer de pénalités, ni mis en place de processus permettant de documenter la décision d'appliquer ou non des pénalités.