



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017

Hiver 2017

CHAPITRE

8

Audit de performance

Reddition de comptes d'entités des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation

Santé

Ministère de la Santé et des Services sociaux

CHU de Québec – Université Laval

Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches

Éducation

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Commission scolaire de la Capitale

Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke

Faits saillants

Objectifs des travaux

En 2015-2016, les dépenses des organismes des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation s'élevaient respectivement à 22 et à 15 milliards de dollars, dont 11 milliards pour les commissions scolaires. Étant donné l'ampleur des sommes en cause, il est essentiel de s'assurer que les fonds publics sont utilisés de façon efficiente et efficace. La collecte de l'information de gestion et la reddition de comptes sont des éléments importants à considérer pour y parvenir.

Nos travaux visaient à nous assurer que :

- l'information fournie par les organismes des réseaux est utile et que les mesures nécessaires sont mises en place pour contrôler la qualité de celle-ci, afin de permettre une reddition de comptes adéquate des activités des réseaux ainsi qu'une saine gestion des fonds publics ;
- les ministères traitent l'information reçue et en font un suivi adéquat.

Le rapport entier est disponible au www.vgq.qc.ca.

Résultats de l'audit

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de l'audit concernant la reddition de comptes d'entités des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation (commissions scolaires).

Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) ne possèdent pas de portrait de l'ensemble de l'information qu'ils exigent des organismes de leur réseau et des coûts de cette reddition de comptes. Toutefois, des indices démontrent que des efforts non négligeables y sont consacrés et que les processus pour la collecte d'information pourraient être plus efficaces. La présence de plusieurs systèmes d'information et banques de données pour recueillir l'information illustre la complexité de ces processus. De plus, l'ampleur de la saisie manuelle nécessaire et l'imposant volume de certains rapports contribuent à la lourdeur de l'exercice.

Le MSSS et le MEES n'ont pas mis en place de processus efficace pour évaluer périodiquement la pertinence de l'information demandée aux organismes des réseaux afin d'en limiter le volume le cas échéant. Malgré des initiatives de la part de ces deux ministères, peu de demandes d'information ont été retirées au fil du temps. De plus, de l'information est demandée de façon récurrente sur des sommes peu significatives par rapport à l'importance du budget des organismes des réseaux.

Les lacunes persistent quant à la qualité des données cliniques produites dans le réseau de la santé et des services sociaux, malgré des rapports délivrés à ce sujet au cours des 16 dernières années. Ces lacunes ont des conséquences sur la qualité de la reddition de comptes, notamment sur la fiabilité des indicateurs, et conséquemment sur la prise de décision.

Le suivi effectué par le MSSS et le MEES est insuffisant. Il ne permet pas de faire une analyse adéquate de la situation ni de fournir aux organismes une rétroaction complète et en temps opportun afin de favoriser la mise en place de mesures correctrices dans les meilleurs délais le cas échéant.

La reddition de comptes exigée des commissions scolaires peut difficilement s'arrimer aux orientations stratégiques du MEES puisque ce dernier n'a élaboré aucun plan stratégique depuis 2014, ce qui n'est pas conforme aux exigences de la *Loi sur l'administration publique*.

Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention du MSSS et du MEES. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

Les entités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires des entités auditées.

Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations les concernant.

Recommandations au ministère de la Santé et des Services sociaux et au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

- 1 Se doter d'un portrait complet de l'information demandée de façon récurrente.**
- 2 Renforcer les mécanismes de coordination ministérielle qui permettent de justifier, à partir de critères adéquats, toutes les nouvelles demandes d'information et de réévaluer, sur une base périodique, la pertinence de l'information demandée de manière récurrente.**
- 3 Déterminer, en collaboration avec les entités concernées, les systèmes d'information et les moyens les plus efficaces pour recueillir l'information afin de minimiser le temps associé à sa collecte et à sa transmission au ministère.**
- 4 S'assurer que des contrôles suffisants et pertinents, en fonction des risques associés aux données, sont en place au ministère et dans les organismes des réseaux afin d'obtenir une information de qualité.**
- 5 Informer, en temps opportun, les décideurs et les organismes des réseaux du degré d'atteinte des objectifs poursuivis sur la base de l'information recueillie.**
- 6 Réévaluer le contenu des rapports annuels de gestion des établissements de façon à prendre en compte les éléments essentiels à l'évaluation de leur performance et à favoriser une information uniforme et compréhensible.**

Recommandation au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

- 7 Établir des orientations stratégiques ministérielles à jour, conformément aux exigences de la *Loi sur l'administration publique*, et rendre compte publiquement, en temps opportun, de la performance du réseau.**

Table des matières

| | |
|---------------------------------------------------|-----------|
| 1 Mise en contexte | 6 |
| 2 Résultats de l'audit | 11 |
| 2.1 Utilité de l'information demandée | 11 |
| Portrait de l'information fournie | |
| Évaluation périodique de l'information demandée | |
| Contrôles exercés sur la qualité de l'information | |
| Recommandations | |
| 2.2 Traitement et suivi de l'information reçue | 31 |
| Réseau de la santé et des services sociaux | |
| Réseau de l'éducation — Commissions scolaires | |
| Recommandations | |
| | |
| Commentaires des entités auditées | 39 |
| Annexes et sigles | 43 |

Équipe

Christine Roy
Directrice générale par intérim
Audrey Lagueux
Directrice d'audit
Amélie Bergeron-Cauchon
Marie-Hélène Blanchette
Isabelle Bouchard
Jacinte Cloutier
Audrey Couture
Isabelle Fournier
Mélanie Girard
Josée Levasseur

Les organismes des réseaux sont ceux énumérés à l'annexe 3 du volume 1 des *Comptes publics 2015-2016*. Ils sont constitués des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS), des autres établissements publics et d'instances régionales en santé et en services sociaux, ainsi que des commissions scolaires, du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, des cégeps, de l'Université du Québec et ses constituantes.

La reddition de comptes découle de l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été confiée à un ministère ou à un organisme.

1 Mise en contexte

1 Des sommes importantes sont dépensées chaque année par le gouvernement pour la santé et les services sociaux et pour l'éducation. En 2015-2016, elles se sont élevées respectivement à 37,5 et à 19,9 milliards de dollars.

2 Ces dépenses sont constituées en grande partie des dépenses des **organismes** des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation. En 2015-2016, les dépenses des organismes de ces réseaux s'élevaient respectivement à 22 et à 15 milliards de dollars soit 23 % et 15 % du budget du gouvernement du Québec. Le tableau 1 met en perspective les dépenses de ces organismes par rapport à celles du gouvernement, pour les deux dernières années.

Tableau 1 Dépenses des organismes des réseaux par rapport à celles du gouvernement

| | 2014-2015 | | 2015-2016 | |
|---------------------------------------------------|---------------|------------|---------------|------------|
| | M\$ | % | M\$ | % |
| Réseau de la santé et des services sociaux | 22 078 | 23 | 22 033 | 23 |
| Réseau de l'éducation | | | | |
| Commissions scolaires | 11 002 | 11 | 10 983 | 11 |
| Cégeps | 2 184 | 2 | 2 163 | 2 |
| Universités | 1 389 | 2 | 1 428 | 2 |
| Sous-total | 14 575 | 15 | 14 574 | 15 |
| Dépenses des organismes des réseaux | 36 653 | 38 | 36 607 | 38 |
| Dépenses du gouvernement | 95 801 | 100 | 96 479 | 100 |

Source : *Comptes publics 2015-2016* (en tenant compte des ajustements de consolidation).

3 Étant donné l'ampleur des sommes en cause, il est essentiel de s'assurer que les fonds publics sont utilisés de façon efficiente et efficace. La collecte d'information de gestion et la **reddition de comptes** sont des éléments importants à considérer pour y parvenir.

4 L'analyse et le suivi de la performance doivent aussi être réalisés afin de permettre à une organisation de prendre des décisions judicieuses et de remettre en question ses façons de faire. Ces exercices répondent à un souci de transparence et d'information aux citoyens, concepts importants et intimement liés au processus de reddition de comptes.

5 La *Loi sur l'administration publique* instaure d'ailleurs un cadre de gestion axé sur les résultats et repose sur le respect du principe de la transparence. En termes de reddition de comptes, elle précise qu'un ministère ou un organisme doit préparer un plan stratégique et rendre compte de celui-ci annuellement dans son rapport annuel de gestion. Elle détaille aussi les principaux éléments devant y figurer.

6 Différentes autres lois viennent encadrer la reddition de comptes et les obligations qui en découlent, dont la *Loi sur l'administration financière*. Cette dernière prévoit les moyens par lesquels le gouvernement rend compte de sa gestion et précise l'information qui doit être fournie à cette fin à l'Assemblée nationale. Les principales autres lois s'appliquant à notre audit sont présentées à l'annexe 2.

7 La production d'une information de gestion de qualité exige des efforts et entraîne des coûts. Ce sont autant de ressources qui ne peuvent être investies dans les services directs aux citoyens. En outre, comme expliqué dans les paragraphes suivants, des changements importants dans le mode de fonctionnement des deux réseaux créeront de nouveaux besoins d'information de gestion chez les dirigeants gouvernementaux. Le moment nous paraît donc opportun pour remettre en question la portée de la reddition de comptes actuelle afin d'éviter d'accroître indûment les exigences en la matière, tout en s'assurant que l'information requise fait l'objet de toute l'attention nécessaire.

Réseau de la santé et des services sociaux

8 Avant l'entrée en vigueur, le 1^{er} avril 2015, de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) chapeautait 16 agences ou autres instances régionales, qui regroupaient, pour leur part, 180 établissements publics de santé et de services sociaux. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi, il y a 34 **établissements** et une régie régionale sous la responsabilité du ministère. L'exercice 2015-2016 a constitué la première année de cette réorganisation importante.

9 Chaque établissement est administré par un conseil d'administration dont la composition est également définie dans la nouvelle loi. Le conseil doit notamment s'assurer du suivi de la performance de l'établissement et de la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus.

10 Un budget unique est accordé à chacun des 34 établissements et à la régie régionale pour l'ensemble des activités administrées par son conseil d'administration. Le gouvernement a toutefois signifié son intention d'introduire prochainement un nouveau mode d'allocation des ressources.

11 Le mode d'allocation envisagé est le financement axé sur le patient, lequel constitue une réforme importante. Il a pour objectif de financer les soins de santé en fonction des services rendus aux patients. En 2013-2014, un groupe d'experts mandatés pour formuler des recommandations à l'égard de l'implantation du financement axé sur le patient a identifié un certain nombre de défis importants. Les principaux éléments relevés sont la qualité des **données cliniques** et financières, leur disponibilité, ainsi que la capacité à relier ces informations entre elles pour établir un coût par patient. De nouveaux indicateurs de performance devront aussi être mis en place pour répondre aux besoins d'amélioration continue.

Les établissements sont constitués de 13 CISSS, de 9 centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS), de 7 établissements non fusionnés et de 5 établissements non visés par cette loi. À ces 34 établissements s'ajoute la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik.

Les données cliniques regroupent notamment l'information médicale ainsi que l'ensemble des données sur les services rendus aux patients dans les centres hospitaliers, les centres locaux de services communautaires (CLSC), les centres jeunesse et les centres de réadaptation.

Réseau de l'éducation – Commissions scolaires

12 Le système d'éducation comprend notamment un réseau public composé d'écoles primaires et secondaires, de centres de formation professionnelle et de centres d'éducation des adultes, qui est administré par 60 commissions scolaires francophones, 9 anglophones et 3 à statut particulier. Chaque commission scolaire est administrée par un conseil des commissaires dont la composition est définie dans la *Loi sur l'instruction publique* ou la *Loi sur l'instruction publique pour les autochtones cris, inuit et naskapis*. Le conseil des commissaires assujéti à la *Loi sur l'instruction publique* met en place différents comités, dont un comité de vérification.

13 La *Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique* est entrée en vigueur le 23 décembre 2016, à l'exception de certains articles qui entreront en vigueur progressivement au cours de 2017 et 2018. Elle vise notamment à assurer la participation des directeurs d'établissement à certaines décisions de la commission scolaire et à simplifier certains mécanismes de planification et de reddition de comptes applicables aux écoles, aux centres de formation et aux commissions scolaires.

14 Au regard de la nouvelle loi, les commissions scolaires n'auront plus à produire de plan stratégique et à convenir d'une convention de partenariat avec le ministre. Elles devront cependant établir un plan d'engagement vers la réussite cohérent avec les orientations stratégiques et les objectifs du plan stratégique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). Cette nouvelle exigence aura un impact sur le contenu de la reddition de comptes exigée. La période du plan d'engagement vers la réussite devra s'harmoniser avec celle du plan stratégique du ministère. La loi prévoit que la durée des plans stratégiques des commissions scolaires et des conventions de partenariat soit prolongée jusqu'à la date de prise d'effet de leur plan d'engagement vers la réussite, soit le 1^{er} juillet 2018 ou à une autre date établie par le ministre.

Rôles et responsabilités

15 Le présent audit a été effectué auprès du MSSS et du MEES et concerne la reddition de comptes que ces ministères demandent aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux et aux commissions scolaires. Nous avons également effectué des travaux auprès de deux établissements du réseau de la santé et des services sociaux et de deux commissions scolaires. Les objectifs de l'audit, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1.

16 En lien avec le sujet examiné, voici les principaux rôles et responsabilités des ministères, des établissements du réseau de la santé et des services sociaux et des commissions scolaires.

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MSSS | <p>Le MSSS a pour mission de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être des Québécois et Québécoises en rendant accessible un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité. Il a notamment pour responsabilités :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ de veiller à l'application de la <i>Loi sur les services de santé et les services sociaux</i> et de la <i>Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales</i> ;▪ d'établir un plan stratégique pluriannuel ;▪ d'évaluer les résultats de la mise en œuvre de son plan stratégique et d'assurer la reddition de comptes de la gestion du réseau en fonction des orientations qu'il a diffusées ;▪ de déterminer les priorités, les objectifs et les orientations, et de veiller à leur application ;▪ de répartir équitablement les ressources financières, humaines et matérielles, et de voir au contrôle de leur utilisation ;▪ d'apprécier et d'évaluer les résultats en matière de santé et de services sociaux ;▪ de rendre compte annuellement à l'Assemblée nationale de la situation financière et de la performance du système de santé et de services sociaux. |
| Établissements | <p>Les établissements sont responsables, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ de conclure avec le ministre une entente de gestion et d'imputabilité qui contient notamment les objectifs et les principaux indicateurs permettant de rendre compte des résultats atteints ;▪ de s'assurer de la reddition de comptes de leur gestion en fonction des cibles nationales et en vertu des standards d'accès, d'intégration, de qualité, d'efficacité et d'efficience reconnus ;▪ d'effectuer le suivi de la performance et de la reddition de comptes des résultats ;▪ de répartir équitablement les ressources humaines, matérielles et financières mises à leur disposition, en tenant compte des particularités de la population qu'ils servent, et de s'assurer de l'utilisation économique et efficiente de celles-ci ;▪ de prévoir des modalités et de développer des mécanismes pour notamment informer la population. |
| MEES | <p>Le MEES élabore et propose au gouvernement des politiques relatives au domaine de l'éducation qui touchent notamment les commissions scolaires. Ses principales responsabilités sont :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ de veiller à la qualité des services éducatifs offerts par les commissions scolaires ;▪ d'établir un plan stratégique contenant des orientations ministérielles et des objectifs qui doivent être pris en compte dans le plan stratégique des commissions scolaires assujetties à la <i>Loi sur l'instruction publique</i> ;▪ d'établir, après consultation des commissions scolaires, les indicateurs nationaux qu'il met à la disposition de toutes les commissions scolaires afin, notamment de leur permettre de dégager, dans leur plan stratégique, les principaux enjeux auxquels elles font face et d'en rendre compte ;▪ d'établir les règles budgétaires de façon à prévoir, entre autres, que les subventions de fonctionnement soient réparties de façon équitable entre les commissions scolaires. |

| | |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Commissions scolaires | <p>Les commissions scolaires assujetties à la <i>Loi sur l'instruction publique</i> sont responsables, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none">■ de veiller à la qualité des services éducatifs fournis par les établissements d'enseignement et à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population ;■ d'établir un plan stratégique pluriannuel qui devra s'harmoniser avec le plan stratégique du ministère ;■ d'informer la population de leur territoire des services éducatifs et culturels qu'elles offrent et de rendre compte de leur qualité ;■ de transmettre au ministre des rapports d'étape sur leur situation financière aux dates et dans la forme qu'il détermine. Les commissions scolaires tiennent leurs livres de comptes de la manière et suivant les formules que le ministre peut déterminer ;■ de répartir les revenus entre leurs établissements d'enseignement de façon équitable et de s'assurer qu'ils sont utilisés aux fins prévues. |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2 Résultats de l'audit

17 Nos travaux démontrent que les processus en place au MSSS et au MEES ne leur permettent pas de s'assurer que toute l'information recueillie leur est utile pour remplir adéquatement, et de façon efficiente, leur rôle en matière de gouvernance et de contrôle des réseaux. Non seulement ces ministères ne disposent pas d'un portrait représentatif de l'information recueillie auprès des organismes des réseaux, mais ils n'ont pas de processus de réévaluation efficace pour s'assurer de la pertinence de l'information qui est demandée.

18 Nous avons également observé que le traitement et le suivi de l'information recueillie par le MSSS et le MEES comportent des lacunes qui devront être comblées afin d'en maximiser les retombées.

19 Nos travaux d'audit se sont articulés autour de deux axes, soit l'utilité de l'information demandée ainsi que le traitement et le suivi de l'information reçue.

2.1 Utilité de l'information demandée

20 Les ministères ont besoin d'obtenir de la part des entités sous leur responsabilité de l'information de différente nature afin d'accomplir leur mission et de remplir leurs responsabilités de manière efficace. Il suffit de penser à l'information permettant d'évaluer l'atteinte des orientations gouvernementales, de suivre les résultats financiers ou encore de rendre compte d'enjeux particuliers et ponctuels.

21 L'un des principaux risques auquel doivent faire face les ministères est de multiplier les demandes d'information sans accorder suffisamment d'égards aux efforts nécessaires à leur collecte et sans réévaluer périodiquement l'utilité de l'information recueillie. Au-delà des obligations légales encadrant la reddition de comptes, le volume, la manière, le niveau de détail et parfois même la nature et la périodicité de l'information demandée aux organismes demeurent, la plupart du temps, à la discrétion des ministères.

22 C'est pourquoi il est essentiel que les ministères maintiennent à jour un portrait le plus complet possible de l'information demandée aux organismes des réseaux, qu'ils réévaluent la pertinence de celle-ci et, le cas échéant, qu'ils s'assurent de sa qualité.

Portrait de l'information fournie

23 Une bonne connaissance de l'ensemble de l'information demandée aux organismes permet notamment d'apprécier sa pertinence en tenant compte des efforts nécessaires pour la collecter. Cela permet également de cerner les améliorations à apporter aux processus qui sous-tendent cette collecte.

24 Ni le MSSS ni le MEES ne possèdent de portrait de l'ensemble de l'information exigée des organismes de leur réseau. Or, bien que l'ampleur des coûts liés à la reddition de comptes ne soit pas connue, des indices démontrent que des efforts non négligeables y sont consacrés et que les processus pour la collecte d'information pourraient être plus efficaces.

25 À l'aide des entités sélectionnées et de documents reçus des ministères, nous sommes parvenus à dresser une liste des principales informations exigées. Les différents types d'information demandée aux organismes des réseaux se partagent essentiellement entre les cinq catégories présentées ci-dessous.

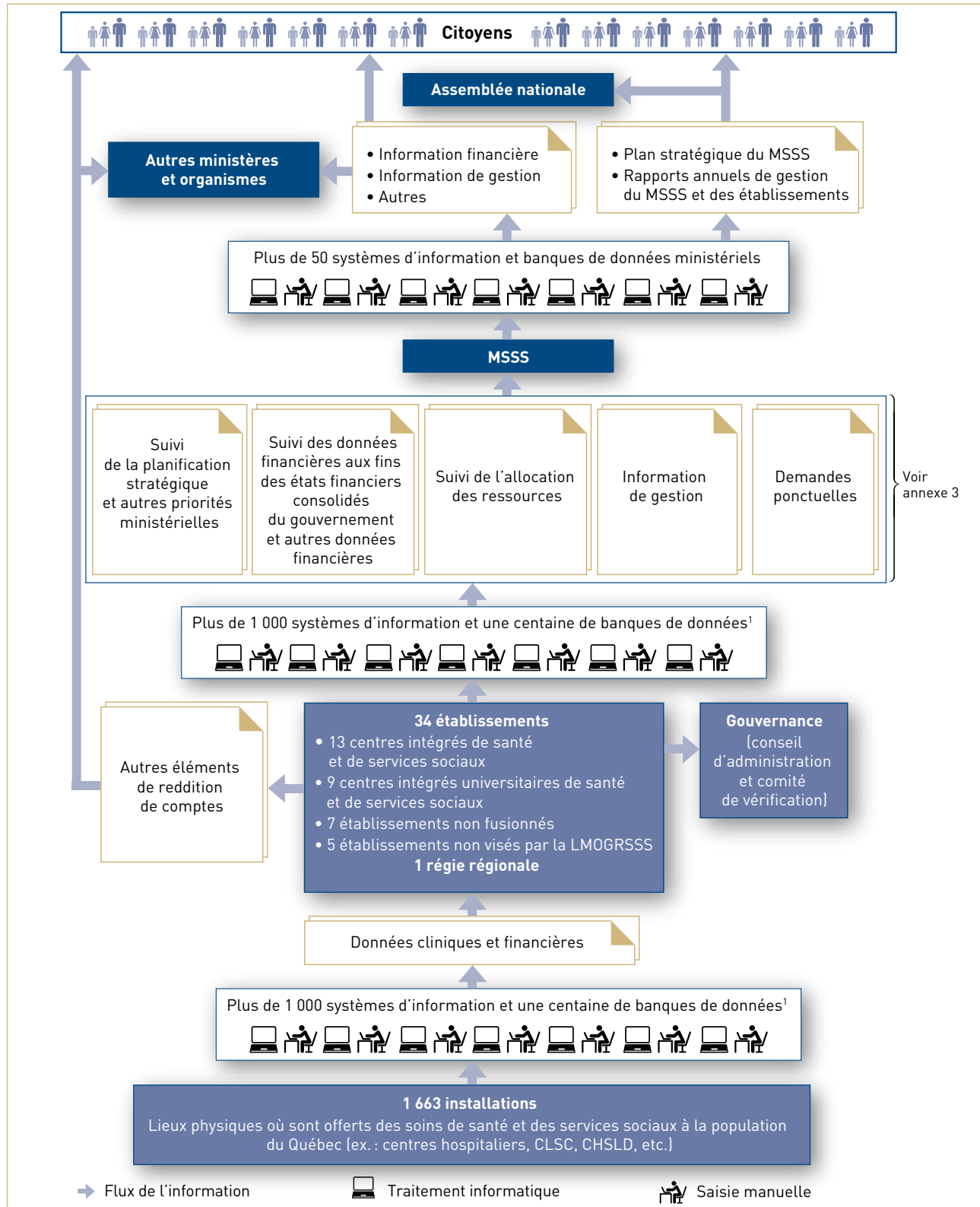
| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suivi de la planification stratégique et autres priorités ministérielles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports annuels de gestion ■ Suivi des éléments clés d'ententes intervenues entre les ministères et les organismes des réseaux <ul style="list-style-type: none"> – entente de gestion et d'imputabilité (réseau de la santé et des services sociaux) – convention de partenariat (réseau des commissions scolaires) |
| Suivi des données financières aux fins des états financiers consolidés du gouvernement et autres données financières | <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports financiers (appelés AS-471 dans le réseau de la santé et des services sociaux et TRAFICS dans le réseau des commissions scolaires) |
| Suivi de l'allocation des ressources | <ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi budgétaire ■ Suivi de l'attribution de financement |
| Information de gestion | <ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi de l'information de gestion incluse principalement dans les rapports financiers (pour le réseau des commissions scolaires, des données sont aussi cumulées par les systèmes ministériels et les formulaires Web) ■ Autres indicateurs de gestion ■ Données statistiques |
| Demandes ponctuelles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Toute demande pour répondre à un besoin spécifique |

Les formulaires Web sont remplis en ligne par les commissions scolaires pour répondre à des demandes d'information.

26 Sans être exhaustive, la liste des principales informations demandées par le MSSS et le MEES aux établissements et aux commissions scolaires est présentée à l'annexe 3. À celle-ci s'ajoute de l'information demandée par d'autres organismes gouvernementaux. On y observe qu'ils ont l'obligation de produire une grande quantité d'informations. Ces redditions de comptes s'effectuent à des fréquences variables.

27 Les figures 1 et 2 présentent le cheminement de l'information dans le réseau de la santé et des services sociaux et dans celui des commissions scolaires. Compte tenu de la complexité des réseaux, les demandes d'information qui répondent aux besoins des ministères et à ceux des établissements suivent un processus complexe et nécessitent l'intervention de plusieurs acteurs.

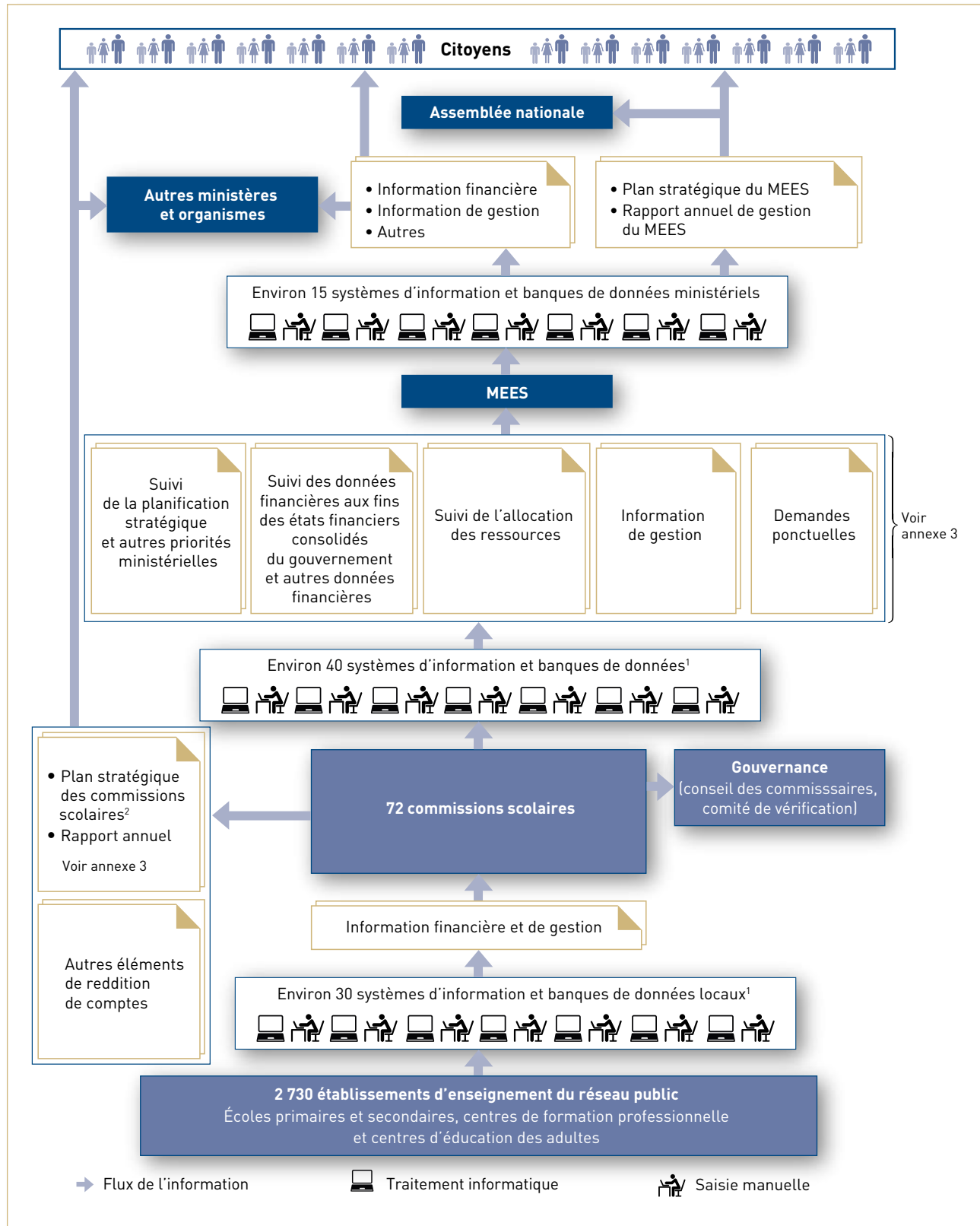
Figure 1 Cheminement de l'information dans le réseau de la santé et des services sociaux



1. Les 1 000 systèmes d'information et la centaine de banques de données utilisés par les installations et les établissements sont répartis à la grandeur du réseau pour répondre à des besoins locaux, régionaux et nationaux.

LMOGRSSS *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*

Figure 2 Cheminement de l'information dans le réseau des commissions scolaires



1. Les 40 systèmes d'information et banques de données utilisés par les commissions scolaires incluent les 30 utilisés par les établissements d'enseignement ainsi que 9 systèmes d'information et banques de données ministériels.
2. En vertu de la *Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique*, les commissions scolaires n'auront plus à produire de plan stratégique.

28 La reddition de comptes actuelle de chacun des deux réseaux possède des caractéristiques qui lui sont propres, qui présentent une certaine complexité et qui entraînent une lourdeur dans la production de l'information demandée. Les paragraphes suivants illustrent cet état de fait.

Réseau de la santé et des services sociaux

29 La gestion de l'information dans le réseau de la santé et des services sociaux interpelle 34 établissements constitués de 1 663 **installations** et une régie régionale. Ceux-ci ont acquis ou développé avec le temps de nombreux systèmes informatiques pour recueillir et compiler des données cliniques sur les clientèles traitées et des données financières. Selon le portrait des ressources informationnelles de 2015-2016 du MSSS, toutes ces données sont colligées par plus de 1 000 **systèmes d'information** répartis à la grandeur du réseau pour répondre à des besoins locaux, régionaux ou nationaux. Le *Rapport du Groupe d'experts pour un financement axé sur les patients* mentionne que le réseau compte environ une centaine de banques de données pour répondre à ces divers besoins. S'ajoutent à cela près de 50 systèmes d'information et banques de données appartenant au ministère, dont la majorité est de nature clinique. La plupart de ces systèmes et banques de données ont leurs propres sources d'information, instructions et lignes directrices, ce qui complexifie d'autant la situation.

30 Par ailleurs, l'utilisation des technologies de l'information n'est pas optimale. La production de plusieurs informations nécessite en effet beaucoup de saisie manuelle, ce qui augmente les ressources devant y être consacrées.

31 C'est le cas notamment de l'information détaillée collectée annuellement afin d'alimenter divers **rapports statistiques**, dont le nombre varie selon les missions respectives de chaque établissement. L'ampleur de la tâche est importante : les rapports pour un établissement qui réaliserait toutes les missions totaliseraient près de 200 pages.

32 Il en va de même pour le rapport financier (AS-471) servant entre autres à la consolidation des états financiers du gouvernement. Le rapport financier comptait environ 400 pages pour un des deux établissements sélectionnés pour l'année 2015-2016, et environ 600 pages pour l'autre établissement. Le nombre de pages est tributaire notamment du nombre de **centres d'activité** que compte l'établissement. De plus, la présentation des dépenses est notamment réalisée par centres d'activité (bloc opératoire, urgence, etc.), alors que les budgets alloués par le ministère sont répartis et gérés par programme-services (santé physique, santé mentale, etc.). Cela amène les établissements à effectuer certaines répartitions pour assurer le suivi des sommes allouées par le ministère.

Les installations dans le réseau de la santé et des services sociaux sont constituées principalement des centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), des centres hospitaliers, des CLSC, des centres jeunesse et des centres de réadaptation.

Les systèmes d'information sont des outils colligeant de l'information de façon structurée et organisée. Le formulaire, le logiciel de saisie et l'application informatique constituent des portes d'entrée des différents systèmes d'information.

Les rapports statistiques cumulent différentes données relatives aux activités des centres hospitaliers, des CHSLD, des CLSC, des centres jeunesse et des centres de réadaptation. Par exemple, on y trouve des informations sur les centres de soins à la mère et au nouveau-né, sur le nombre de civières à l'urgence et sur la durée de séjour des usagers en CHSLD.

Un centre d'activité regroupe des charges relatives à des activités ayant des caractéristiques et des objectifs similaires eu égard aux services rendus par l'établissement public ou privé, comme la radio-oncologie ou la résonance magnétique.

33 En outre, l'impossibilité de transférer de façon automatique certaines données provenant des établissements dans les banques ministérielles a mené le ministère à développer des formulaires devant être remplis manuellement par les établissements. Ainsi, les établissements que nous avons sélectionnés doivent saisir manuellement l'information pour plus de 50 % des 160 indicateurs de gestion qui leur sont assignés en 2016-2017, et ce, selon différentes périodicités dans l'année. De plus, certaines redditions de comptes nécessitent des descriptions narratives.

34 Globalement, le MSSS possède une multitude d'indicateurs répondant à différents besoins (indicateurs de gestion, tableaux de bord, études des crédits, etc.) qui, selon lui, sont en grande partie alimentés automatiquement. Cependant, il ne possédait aucun portrait de ces indicateurs au moment d'entreprendre nos travaux. Un récent exercice lui a permis de recenser environ 1 700 indicateurs. Toutefois, ce portrait n'est pas exhaustif puisqu'il était toujours en cours d'analyse par le MSSS au moment de terminer nos travaux.

Réseau de l'éducation — Commissions scolaires

Les établissements d'enseignement du réseau de l'enseignement primaire et secondaire public sont les écoles primaires et secondaires, les centres de formation professionnelle et les centres d'éducation aux adultes.

Les systèmes d'information et banques de données ministériels hébergent les données provenant des activités du réseau. Ils appartiennent au MEES et permettent de récolter auprès des commissions scolaires de l'information notamment sur les effectifs scolaires, les données sur les effectifs du personnel enseignant et autres, et des données relatives aux immeubles (bâtiments, terrains, adresses, utilisations, dimensions, etc.).

35 Nous avons également observé des indices qui démontrent que la reddition de comptes est complexe et nécessite des efforts non négligeables de la part des 72 commissions scolaires et des 2 730 **établissements d'enseignement** composant le réseau.

36 Premièrement, ce réseau compte une quinzaine de **systèmes d'information et banques de données ministériels** dont neuf sont utilisés par les commissions scolaires. De plus, environ une trentaine de systèmes d'information et banques de données, hébergeant des informations financières relatives aux élèves et d'autres données de gestion, sont utilisés par les commissions scolaires et les établissements d'enseignement. Bien qu'ils soient moins nombreux et complexes que ceux du réseau de la santé et des services sociaux, ils cumulent une multitude d'informations, dont celles nécessaires à la production de différents indicateurs et de statistiques, qui sont reproduites dans plusieurs publications.

37 Deuxièmement, plusieurs de ces informations nécessitent de la saisie manuelle, dont celles sur différents programmes ciblés, sur les effectifs, sur le maintien des actifs, etc.

38 Troisièmement, le rapport financier TRAFICS s'est beaucoup alourdi au fil des années. En 2015-2016, il représentait environ 250 pages remplies par les commissions scolaires sélectionnées. Ce rapport sert aux fins des états financiers consolidés du gouvernement, pour le suivi des mesures découlant des règles budgétaires ainsi que pour diverses informations de gestion. Par exemple, pour la commission scolaire de la Capitale, le nombre de pages remplies a augmenté de 151 % depuis 2010, passant de 106 à 266 pages. Une partie de ce rapport est automatisée, toutefois de la saisie manuelle est nécessaire pour environ la moitié de celui-ci.

Évaluation périodique de l'information demandée

39 Étant donné l'ampleur de l'information demandée aux organismes des réseaux et des ressources qui doivent y être consacrées, l'évaluation périodique par les ministères de la pertinence de l'information demandée aux organismes du réseau prend toute son importance. En effet, cela constitue une action primordiale dans le but de limiter les demandes d'information aux éléments essentiels pour permettre aux ministères de répondre à leur mission respective.

40 Le MSSS et le MEES n'ont pas mis en place de processus efficace pour évaluer périodiquement la pertinence de l'information demandée aux organismes des réseaux afin d'en limiter le volume le cas échéant.

41 La situation est relativement similaire dans le réseau de la santé et des services sociaux et dans celui des commissions scolaires.

Réseau de la santé et des services sociaux

42 En pratique, malgré les initiatives du MSSS pour alléger la reddition de comptes, très peu de demandes d'information ont été retirées au fil du temps. Dans certains cas, une reddition de comptes est demandée de façon récurrente sur des sommes peu significatives par rapport à l'importance du budget des établissements, ce qui suscite un questionnement.

43 Il faut noter que la direction du ministère responsable de la coordination ministérielle n'a pas de portrait de l'ensemble de l'information demandée aux établissements. Dans les faits, elle ne coordonne et n'analyse qu'une partie des demandes d'informations, ce qui peut expliquer la situation que nous illustrons dans les paragraphes suivants.

Indicateurs de l'entente de gestion et d'imputabilité

44 Parmi les nombreux indicateurs du réseau de la santé et des services sociaux, nous avons choisi d'examiner ceux découlant de l'entente de gestion et d'imputabilité. Cette entente est conclue annuellement entre le ministère et les établissements assujettis à la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* afin d'assurer l'atteinte de leurs orientations stratégiques et des priorités ministérielles. Les établissements doivent notamment rendre compte de cette entente par le biais d'indicateurs dont la périodicité est variable.

45 En 2014, afin de réduire l'effort de collecte et d'alléger la reddition de comptes des établissements à l'égard des indicateurs inclus dans l'entente, le MSSS a instauré un processus de révision annuel de ceux-ci.

De façon générale, les indicateurs de suivi de programmes sont des indicateurs complémentaires utilisés pour le suivi des programmes-services, tels que ceux concernant la santé mentale, la santé physique et la santé publique, qui ne sont pas en lien avec les orientations stratégiques ni avec les ententes de gestion et d'imputabilité en vigueur. Ils découlent habituellement des ententes de gestion et d'imputabilité antérieures.

46 Le processus de révision mis en place consiste à évaluer quels indicateurs doivent être conservés ou ajoutés dans l'entente lors du renouvellement annuel de celle-ci. Ensuite, si des indicateurs sont retirés de l'entente, les directions concernées au MSSS doivent décider si, malgré tout, elles les conservent comme indicateurs additionnels, alors appelés **indicateurs de suivi de programmes**.

47 Cette initiative qui s'avérait prometteuse pour alléger la reddition de comptes découlant des indicateurs de l'entente de gestion et d'imputabilité n'a pas encore donné tous les résultats attendus. Dans les faits, peu d'indicateurs ont été retirés, une grande partie de ceux qui l'ont été ont tout simplement été transférés dans les indicateurs de suivi de programmes.

48 Or, les indicateurs de suivi de programmes ne sont pas soumis à une réévaluation annuelle au même titre que les indicateurs des ententes. Par conséquent, le nombre d'indicateurs de suivi de programmes a triplé depuis trois ans, comme l'indique le tableau 2.

Tableau 2 Évolution du nombre d'indicateurs

| | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | Variation de 2014-2015 à 2016-2017 |
|-----------------------------------------|------------|------------|------------|------------------------------------------|
| Entente de gestion et d'imputabilité | 140 | 99 | 48 | (92) |
| Suivi de programmes | 37 | 66 | 112 | 75 |
| Total | 177 | 165 | 160 | (17) |

Source : MSSS.

49 Le tableau montre que la baisse de 92 pour les indicateurs associés à la reddition de comptes des ententes de gestion et d'imputabilité antérieures, en 3 ans, a entraîné une hausse de 75 des indicateurs de suivi de programmes. Par conséquent, au total, la diminution n'est que de 17 indicateurs depuis 2014-2015. Ainsi, bien que l'information demandée à l'égard des indicateurs en suivi de programmes soit moindre que celle incluse dans les ententes de gestion et d'imputabilité, l'effort de saisie manuelle demeure important puisque environ la moitié de ces indicateurs en nécessitent.

50 Une raison pouvant expliquer la faible baisse du nombre total de ces indicateurs est l'absence de critères précis pour déterminer dans quelles situations les indicateurs doivent être retirés des ententes et, le cas échéant, à quelles conditions ceux-ci doivent être conservés comme indicateurs de suivi de programmes. La documentation que nous avons consultée ne permet pas de justifier le choix de les conserver à titre d'indicateurs de suivi de programmes.

Contenu du rapport financier AS-471

51 D'autres renseignements demandés de façon récurrente n'ont pas fait l'objet de révision depuis plusieurs années. C'est notamment le cas du rapport financier AS-471 qui n'a pas connu de refonte importante au cours des dernières années.

52 De l'information incluse dans le rapport financier est demandée historiquement sans que sa pertinence soit remise en question en profondeur. En 2011, le ministère a fait un exercice d'analyse pour connaître les informations utilisées par chacune des directions, mais peu d'information a été retirée à la suite de cette activité.

53 Certaines informations demandées portent sur des sommes peu significatives si l'on considère que les dépenses en santé et en services sociaux s'élèvent à plusieurs milliards de dollars. Une reddition de comptes récurrente sur ce type d'élément demandée à l'ensemble des établissements doit être revue de façon rigoureuse et régulière pour s'assurer qu'elle est toujours pertinente.

54 Par exemple, des demandes d'information sur des montants totalisant moins de 500 000 dollars pour l'ensemble des établissements (0,002 % de leurs dépenses) leur sont adressées. C'est le cas notamment lorsqu'on demande de distinguer les sommes engagées pour les frais d'entreposage, de transit et de transport de nourriture.

55 D'autres exemples de demandes récurrentes peu significatives ont été observés. C'est le cas pour les sommes engagées annuellement pour les stocks des denrées alimentaires, qui en 2015-2016 totalisaient 1,8 million de dollars pour l'ensemble des établissements. Il en est de même pour les salaires liés à la facturation pour les chambres privées et semi-privées demandés au cours des 3 dernières années et qui totalisaient 2,9 millions de dollars en 2015-2016.

56 Des seuils d'analyse à partir desquels plusieurs détails additionnels doivent être fournis pour certains postes comptables n'ont pas non plus été relevés, malgré le regroupement des dépenses en un seul établissement à la suite de la mise en œuvre de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. En effet, ces seuils d'analyse correspondent au moindre de 500 000 dollars ou de 60 % du poste, ce qui a amené une des deux entités que nous avons sélectionnées à devoir préciser des éléments aussi peu significatifs que 13 000 dollars. Le ministère reconnaît d'ailleurs que certains éléments ne sont pas utilisés et qu'ils seront retirés prochainement.

57 Plusieurs autres informations sont également collectées afin d'alimenter divers rapports statistiques annuels. Certains rapports statistiques suivis par le MSSS, dont le plus volumineux qui concerne des informations sur les centres hospitaliers, les CHSLD et les CLSC, n'ont pas fait l'objet d'une révision en profondeur depuis plusieurs années. C'est le cas des données relatives aux utilisateurs des stationnements, aux bibliothèques, aux services d'alimentation, aux services de buanderie ainsi qu'au nombre d'usagers inscrits au service de dialyse selon la région de résidence.

58 La production de plusieurs de ces rapports statistiques demande beaucoup de saisie manuelle ; il devient alors d'autant plus important de s'assurer de leur pertinence avant d'y investir des ressources qui pourraient être utilisées à meilleur escient.

Réseau de l'éducation — Commissions scolaires

59 Les récents efforts du MEES pour alléger la reddition de comptes n'ont pas encore donné les résultats attendus et certaines informations n'ont pas fait l'objet de réévaluation depuis plusieurs années. En outre, de l'information récurrente est demandée sur des sommes peu significatives par rapport à l'importance du budget des commissions scolaires.

Révision de l'information demandée

60 En 2009, le MEES a mis sur pied un groupe de travail ayant pour but de formuler des recommandations visant à éliminer, à simplifier, à regrouper et à réduire les demandes d'information aux commissions scolaires.

61 Bien que la mise en œuvre des recommandations ait permis d'éliminer certaines données en double et de simplifier certaines demandes d'information, seulement une petite portion de l'information demandée aux commissions scolaires a été touchée par celles-ci.

62 En effet, le MEES a exclu de ses travaux d'importants outils de collecte d'information, soit ceux qui concernent les données contenues dans le rapport financier ainsi que les systèmes ministériels.

63 Ainsi, les demandes d'information qui ont été évaluées par le ministère concernent essentiellement les formulaires et les rapports que doivent remplir les commissions scolaires concernant, par exemple, les demandes d'allocation pour des projets, l'information requise pour les ressources informationnelles ou pour l'évaluation des programmes. Cet exercice a permis de regrouper l'information dans moins de formulaires, d'en simplifier une partie et de réduire la portion de ce type d'information, ce qui est un point positif.

Nouvelles demandes d'information

64 À la suite de la mise en œuvre des recommandations du groupe de travail, le MEES a mis en place en 2012 un canal centralisé pour gérer les **nouvelles demandes d'information** autres que celles recueillies par l'entremise du rapport financier et des systèmes ministériels. En 2013, il a instauré une règle de gestion afin de s'assurer de la pertinence et du caractère approprié de la fréquence de ces nouvelles demandes, ce qui constitue une bonne pratique.

Pour toute nouvelle demande d'information, les demandeurs doivent décrire dans un formulaire d'autorisation les objectifs de la demande, la nature des renseignements à recueillir, la récurrence de la demande et son bien-fondé.

65 Cependant, cette règle de gestion ne s'applique pas à l'ajout d'information dans le rapport financier ni dans les systèmes ministériels, lesquels sont des véhicules de reddition de comptes importants. De fait, cette règle concerne seulement l'ajout d'information concernant les formulaires Web que doivent remplir les commissions scolaires. Ainsi, seulement une portion des nouvelles demandes d'information est analysée. De plus, nous nous interrogeons sur la pleine efficacité de cette règle de gestion puisque, depuis sa mise en application, des demandes ont été acceptées malgré la portée somme toute restreinte de certaines des mesures qui y étaient liées. À cet égard, nous avons examiné 8 des 18 nouvelles demandes de reddition de comptes adressées aux commissions scolaires (13 en 2015-2016 et 5 en 2014-2015). Parmi ces 8 demandes, 4 sont associées à des mesures et ont trait à des sommes peu significatives par rapport aux revenus totaux des commissions scolaires et au budget moyen de la mesure par commission scolaire concernée. Nous les présentons ci-dessous.

| Mesure | Périodicité de la reddition de comptes | Budget de la mesure (M\$) | Budget en proportion des revenus totaux des commissions scolaires (%) | Budget moyen par commission scolaire (\$) |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Investir dans les mesures probantes et innovantes pour la réussite des élèves | Annuelle | 18 | 0,15 | 257 140 (70 commissions scolaires) |
| Virage numérique dans le réseau scolaire | Annuelle | 0,56 | 0,00 | 14 360 (39 commissions scolaires) |
| Stratégie d'intervention Agir autrement | Tous les 2 ans ¹ | 34,7 | 0,30 | 525 760 (66 commissions scolaires) |
| Gestion de la diversité en milieu scolaire | Tous les 2 ans ² | 1,8 | 0,02 | 25 000 (72 commissions scolaires) |

1. Une reddition de comptes est demandée aux commissions scolaires et une autre est prévue, sur la base d'un échantillonnage, dans les écoles des 66 commissions scolaires.

2. Il est prévu que la reddition de comptes soit effectuée sur la base d'un échantillonnage dans les écoles des 72 commissions scolaires.

⁶⁶ À notre avis, le suivi récurrent d'allocations aussi ciblées entraîne une reddition de comptes relativement importante en regard des sommes en cause par rapport au financement total des commissions scolaires. De plus, cette demande de reddition de comptes est adressée à toutes les commissions scolaires bénéficiant de ces mesures. Le ministère aurait avantage à envisager une stratégie de contrôle basée sur une approche par échantillonnage des commissions scolaires en fonction des risques, afin d'évaluer s'il y a des problèmes.

⁶⁷ De plus, la règle de gestion prévoit l'obtention de commentaires provenant d'un comité ministériel sur la forme et le contenu de ces demandes. Toutefois, certains commentaires du comité visant à alléger les nouvelles demandes n'ont pas été pris en compte dans les formulaires définitifs.

Reddition de comptes sur les allocations supplémentaires et les mesures spécifiées

⁶⁸ Plusieurs informations sont exigées sur une base récurrente à l'égard des allocations supplémentaires et des allocations liées aux mesures spécifiées. Pourtant, celles-ci représentent une faible portion du financement reçu par les commissions scolaires, soit respectivement moins de 4 % et moins de 1 % de leurs revenus totaux (tableau 3). Les mesures spécifiées font également l'objet d'une attestation de fiabilité du dirigeant de l'établissement.

**Tableau 3 Sources de financement du réseau des commissions scolaires
(en milliers de dollars)**

| | 30 juin 2015 | | 30 juin 2016 | |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| | \$ | % | \$ | % |
| Allocation de base ¹ | 6 732 265 | 58,3 | 6 880 336 | 58,8 |
| Taxes scolaires | 1 995 485 | 17,3 | 2 132 777 | 18,2 |
| Autres subventions de fonctionnement et d'investissement | 1 265 046 | 11,0 | 1 136 235 | 9,7 |
| Autres revenus autonomes | 1 002 869 | 8,7 | 1 013 146 | 8,7 |
| Allocations supplémentaires | 433 632 | 3,8 | 363 694 | 3,1 |
| Autres revenus | 26 765 | 0,2 | 82 253 | 0,7 |
| Autres subventions que celles du MEES | 40 410 | 0,4 | 47 432 | 0,4 |
| Allocations liées aux mesures spécifiées | 39 750 | 0,3 | 41 788 | 0,4 |
| Revenus totaux | 11 536 222 | 100,0 | 11 697 661 | 100,0 |

1. Le montant de l'allocation de base inclut les ajustements apportés à l'allocation de base, mais exclut les allocations liées aux mesures spécifiées.

Source : MEES (données avant les ajustements de consolidation et excluant la commission scolaire crie).

69 Selon les commissions scolaires sélectionnées et selon le *Rapport du comité d'experts sur le financement, l'administration, la gestion et la gouvernance des commissions scolaires*, publié en mai 2014, la collecte de ces informations est lourde à gérer. En effet, les données associées à cette reddition de comptes doivent être en grande partie saisies manuellement par le personnel et nécessitent la tenue d'une comptabilité distincte. En 2016-2017, cela risque de s'accroître de façon importante puisque les mesures spécifiées passeront de 5 à 14 mesures.

70 Voici des exemples de diverses allocations supplémentaires et mesures spécifiées pour lesquelles une reddition de comptes particulière est demandée.

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anglais intensif au primaire (allocations supplémentaires en 2014-2015) | <ul style="list-style-type: none"> ■ 10 600 dollars pour la commission scolaire de la Capitale, soit 0,003% de ses revenus totaux ■ 8 056 dollars pour la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke, soit 0,004% de ses revenus totaux |
| Aide à la pension (allocations supplémentaires en 2015-2016) | <ul style="list-style-type: none"> ■ 62 775 dollars pour la commission scolaire de la Capitale, soit moins de 0,02% de ses revenus totaux ■ 44 800 dollars pour la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke, soit 0,02% de ses revenus totaux |
| Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat (mesures spécifiées en 2015-2016) | <ul style="list-style-type: none"> ■ 25 695 dollars pour la commission scolaire de la Capitale, soit moins de 0,01% de ses revenus totaux ■ 11 970 dollars pour la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke, soit moins de 0,01% de ses revenus totaux |

71 De plus, en vertu de la *Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre*, les commissions scolaires doivent notamment fournir au MEES le nombre de livres achetés par librairie agréée et le nombre total de livres achetés. Par la suite, le MEES doit communiquer ces informations au ministère de la Culture et des Communications. À cette reddition de comptes s'ajoute celle exigée par le MEES pour son rapport financier. À cet égard, le ministère demande à toutes les commissions scolaires de lui fournir le montant total dépensé pour l'achat de livres dans leur rapport financier. Or, l'allocation du MEES, calculée selon le nombre d'effectifs scolaires, est non significative sur l'ensemble des revenus des commissions scolaires. Elle représente 55 % de la dépense totale en achat de livres que la commission scolaire doit effectuer, soit une allocation de 208 403 dollars pour la commission scolaire de la Capitale et de 167 488 dollars pour la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke. Sans remettre en cause l'importance de la culture, la reddition de comptes pourrait être allégée. En effet, il serait souhaitable que le MEES s'arrime à la reddition de comptes déjà existante dans ce domaine pour éviter les chevauchements et qu'il envisage une reddition de comptes par échantillonnage.

72 L'efficacité des allocations supplémentaires et de celles liées aux mesures spécifiées dépend de l'impact qu'elles ont sur la réussite scolaire ou sur tout autre objectif visé par celles-ci. Pourtant, les éléments de reddition de comptes exigés des commissions scolaires à l'égard de ces mesures portent essentiellement sur le détail des dépenses pour chacune de ces mesures et non sur l'effet réel de ces mesures sur la réussite scolaire des élèves, aspect qui serait beaucoup plus pertinent à mesurer pour le ministère.

Contenu du rapport financier TRAFICS

73 Parmi les types d'information demandée aux commissions scolaires, le rapport financier, nommé TRAFICS, est également une source d'information importante.

74 Aucune réévaluation de l'information qui y est incluse n'a été effectuée depuis au moins 10 ans. Comme mentionné à la section Portrait de l'information fournie, les exigences quant à l'information concernant ce rapport ont augmenté de façon non négligeable au fil des ans.

75 De l'information très détaillée est demandée de manière récurrente à un grand nombre de commissions scolaires à l'égard de sommes peu significatives. C'est notamment le cas pour les frais facturés aux usagers pour la surveillance et le transport à l'heure du dîner, qui totalisaient respectivement 235 000 dollars et 421 000 dollars en 2015-2016 pour la commission scolaire de la Capitale. Pour la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke, les frais facturés aux usagers pour la surveillance s'élevaient à 1 340 000 dollars, cette dernière n'offrant pas le service de transport à l'heure du dîner.

76 Des informations détaillées sont également demandées annuellement en ce qui a trait aux droits de scolarité exigibles des élèves de l'extérieur du Québec. En 2015-2016, ces dernières totalisaient 6 720 dollars pour la commission scolaire de la Capitale et 33 863 dollars pour la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke.

77 En outre, seulement la moitié de l'information de gestion demandée aux commissions scolaires dans ce rapport est suivie par le MEES, ce qui remet en cause son utilité. D'ailleurs, le MEES envisage de retirer certaines de ces demandes.

Indicateurs et données statistiques

78 Plusieurs indicateurs et données statistiques sont aussi produits par le MEES à partir des données recueillies auprès des commissions scolaires. Les besoins liés à ces informations n'ont toutefois pas été revus en profondeur depuis 2005 afin de s'assurer qu'ils sont toujours pertinents. Toutefois, le MEES nous a mentionné qu'un exercice de révision de ces besoins est en cours.

79 À titre d'illustration, si certains indicateurs paraissent incontournables, comme le taux de diplomation et le taux de décrochage, d'autres mesures méritent d'être remises en question périodiquement, que ce soit sur la nécessité du niveau de détail de l'information collectée ou sur sa périodicité, notamment en ce qui concerne les données à l'égard du transport scolaire. Ces dernières nécessitent la collecte chaque année, pour le rapport financier, du nom et de l'adresse des transporteurs, du nombre de véhicules et du nombre de banquettes par véhicule.

80 Le fait qu'il n'y a pas eu de révision depuis longtemps et le retard du ministère dans la transmission des informations disponibles (voir la section Traitement et suivi de l'information reçue) sont parmi les raisons pouvant expliquer que les commissions scolaires ont développé leurs propres outils afin d'évaluer leur performance et de se comparer entre elles.

81 Par exemple, la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke participe au **projet CAR** depuis 2014. Cela lui permet entre autres d'obtenir plus rapidement le résultat d'indicateurs récents et pertinents en matière de persévérance et de réussite scolaire. En décembre 2016, 41 commissions scolaires participaient à ce projet.

82 Un autre exemple est celui de la commission scolaire de la Capitale et de quatre autres commissions scolaires de la région de la Capitale-Nationale. Elles ont développé leurs propres indicateurs de gestion afin de suivre leur performance à l'égard de leurs services administratifs et de se comparer entre elles. À ce jour, 21 commissions scolaires utilisent et partagent de l'information à cet égard.

Créé en 2014, le projet CAR signifie « collaborer, apprendre et réussir ». Il est issu d'un partenariat entre l'Association des directions générales des commissions scolaires (ADIGECS) et un partenaire privé. Le projet s'échelonne jusqu'en 2022. Il est axé sur la réussite scolaire et vise l'augmentation du taux de diplomation et la diminution du taux de décrochage en utilisant des pratiques collaboratives et de partage de bonnes pratiques entre les commissions scolaires, les directions d'école et les enseignants. De plus, depuis l'automne 2016, les commissions scolaires qui désirent ce service peuvent avoir accès tous les mois à un tableau de bord. Elles peuvent donc suivre plusieurs indicateurs, dont le taux de diplomation et de qualification, le taux de décrochage et la progression des apprentissages, en fonction des résultats en lecture, en écriture et en mathématiques.

Contrôles exercés sur la qualité de l'information

83 À partir du moment où l'information recueillie est jugée essentielle par les ministères pour exercer leur rôle en matière de gouvernance et de contrôle de la gestion de leur réseau, ils doivent mettre en place un processus de contrôle de la qualité efficient et efficace.

84 En effet, la qualité des données qui servent à la production de l'information est primordiale pour toute organisation dont la gestion et les décisions se fondent sur celle-ci. Ainsi, les ministères et organismes doivent établir un diagnostic sur la fiabilité des données et, si nécessaire, mettre en œuvre un plan d'amélioration afin d'obtenir une assurance raisonnable que ces données sont exemptes d'erreurs et comparables.

85 Pour apprécier la façon dont les ministères s'acquittent de ces responsabilités, nous avons examiné certains types d'information parmi les plus utilisés pour la gestion des réseaux.

86 Nous avons toutefois exclu de nos travaux sur la qualité de l'information, la partie des rapports financiers servant à la production des états financiers du gouvernement. Une grande partie de cette information est audité annuellement par des auditeurs indépendants, ce qui permet de dresser un portrait de la fiabilité des états financiers, à tous égards importants. Les chapitres 3 et 4 du présent tome font état de ce portrait financier pour chacun des deux réseaux, pour les exercices clos le 31 mars 2016.

Réseau de la santé et des services sociaux

87 Les données financières et l'information recueillie par les établissements lors de la prestation des soins aux patients, soit les données cliniques, servent notamment aux fins de gestion et de mesure de la performance. Ces données sont nécessaires au calcul d'une grande partie des indicateurs du réseau de la santé et des services sociaux.

88 Afin d'assurer la qualité et la comparabilité de ces données, le MSSS met à la disposition des établissements, pour ses banques de données et une partie de ses systèmes d'information, des cadres normatifs qui établissent les règles et les procédures de saisie ainsi que la description des validations effectuées.

89 Malgré des **rapports** sur le sujet délivrés au cours des 16 dernières années, les lacunes persistent quant à la qualité des données cliniques produites dans le réseau de la santé et des services sociaux.

90 Cela entraîne des conséquences sur la qualité de la reddition de comptes, notamment sur la fiabilité des indicateurs et, conséquemment, sur la prise de décision.

Les rapports ayant traité du sujet sont le rapport Clair publié en 2000, le rapport Bédard de 2002, les rapports du Vérificateur général publiés en 2011 et 2013 et finalement le rapport de 2014 du groupe d'experts mandatés pour formuler des recommandations visant l'implantation du financement axé sur le patient.

91 Les mesures mises en place pour assurer la qualité des données cliniques transmises au ministère sont insuffisantes. Pour l'exercice 2015-2016, ce dernier a relevé dans son suivi annuel des problèmes liés à la qualité des données pour 69 % des indicateurs inclus à l'entente de gestion et d'imputabilité.

92 Plusieurs problèmes de qualité des données ont été recensés pour un important système, soit le système d'information servant la clientèle des CLSC, appelé le **I-CLSC**. Par exemple, des erreurs de codification à l'égard de l'inscription des usagers ont été décelées concernant les indicateurs du taux de demandes de services en déficience intellectuelle ou pour le trouble du spectre de l'autisme pour certains établissements.

93 Les principales causes de ces problèmes de qualité sont une mauvaise interprétation de la définition de l'indicateur ou des directives de codage des données, une application inadéquate du cadre normatif, des lignes directrices complexes et une disparité dans la formation dispensée.

94 En 2015, dans le but d'améliorer la qualité de ces données, le ministère a pris la décision de confier la gouvernance du système I-CLSC à une nouvelle équipe et de créer un comité de suivi de sa mise en œuvre. Toutefois, les travaux à l'égard de cette initiative demeurent à l'étape embryonnaire.

95 En outre, certains indicateurs concernant les délais en imagerie médicale ne sont pas exploitables puisque plusieurs systèmes d'information du réseau ne permettent pas de conserver l'information clé pour leurs calculs, tel le délai d'attente pour avoir accès à une prestation de soins. Pour cette raison, le ministère a annulé la reddition de comptes de ces indicateurs pour l'année 2015-2016. Cependant, il exige quand même des établissements la saisie des données à l'égard de ces indicateurs.

96 La multiplication des systèmes et des banques de données dans le réseau peut avoir un impact sur la fiabilité de l'information produite par les établissements. Comme il a déjà été mentionné, beaucoup de saisie manuelle est nécessaire. Or, cette façon de faire augmente le risque d'erreur. Pourtant, ni le ministère ni les établissements n'ont de procédures systématiques de vérification de la qualité des données saisies, tant pour les données cliniques que pour d'autres données, comme les rapports statistiques. D'ailleurs, nous avons déjà soulevé des lacunes à cet égard lors de notre audit sur le suivi de la performance des établissements, au printemps 2011.

97 Par ailleurs, en ce qui a trait aux unités de mesure incluses dans le rapport financier, plusieurs anomalies (environ 200 au cours des deux dernières années) ont été décelées par les auditeurs indépendants. Les lignes directrices volumineuses et complexes, jumelées à la nécessité d'intégrer et d'harmoniser dans une seule base de données de l'information provenant de plusieurs systèmes, augmentent également le risque d'erreur tout en nécessitant des efforts non négligeables. Enfin, le MSSS, tout comme les établissements sélectionnés, effectue peu de contrôle de l'information de gestion incluse dans le rapport financier mis à part celle utilisée pour les états financiers consolidés du gouvernement.

Le I-CLSC est un système d'information permettant la gestion de l'information clinique et administrative des CLSC et de certaines cliniques ambulatoires de centres hospitaliers. Il permet, entre autres, de gérer la demande de service et les interventions faites par les intervenants (infirmières, travailleurs sociaux, etc.). Il compte plus de 71 000 utilisateurs à travers 120 installations.

98 Le ministère est conscient des enjeux relatifs à la fiabilité des données de son réseau. D'ailleurs, il reconnaît la nécessité, dans son appel d'offres pour l'acquisition d'une solution visant à déterminer le financement par patient, que des travaux importants devront être faits au préalable à cet égard.

Réseau de l'éducation — Commissions scolaires

La clientèle scolaire se compose de la formation générale des jeunes (préscolaire, primaire et secondaire), de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle.

99 Les allocations de base dans le réseau des commissions scolaires constituent la plus grande partie des subventions qui leur sont allouées par le MEES. Ces allocations sont recalculées annuellement en fonction de différents paramètres, dont le plus important est la **clientèle scolaire**. Elles tiennent compte également des règles budgétaires en vigueur.

100 En éducation, des contrôles sont généralement en place pour s'assurer de la qualité de l'information demandée aux commissions scolaires en lien avec les allocations de base. Toutefois, ils pourraient être plus efficaces.

101 Le MEES a mis en place plusieurs contrôles pour s'assurer de la fiabilité de l'information en lien avec le financement de base accordé aux commissions scolaires, lequel représente presque 60 % des sommes qui leur sont allouées (tableau 3). Par exemple, des contrôles informatiques sont réalisés tout au long de l'année concernant le transfert et la raisonnable des données transmises par les commissions scolaires.

102 Dans des situations déterminées par le MEES, ce dernier effectue des vérifications et demande des pièces justificatives aux commissions scolaires dans un délai prescrit. Après analyse de ces pièces, lorsque le MEES conclut à une non-conformité, le financement du dossier est refusé.

103 Le MEES exige également des travaux d'audits particuliers exécutés par les auditeurs indépendants dans chacune des commissions scolaires. À cet égard, c'est le MEES qui détermine le nombre de tests et de dossiers d'étudiant à examiner.

104 La méthodologie pour déterminer le nombre de dossiers à tester par les auditeurs indépendants n'a pas été réévaluée en profondeur depuis 2006 alors que le taux **d'anomalies financières** relevé a été relativement faible au cours des années que nous avons examinées, soit moins de 2 % au total (tableau 4). En 2013-2014 et en 2014-2015, autour de 27 000 tests ont été réalisés par les auditeurs indépendants pour l'ensemble des commissions scolaires. Une analyse pourrait permettre de valider le nombre optimal de tests, d'autant plus que la clientèle générale des jeunes demeure assez stable dans l'ensemble du réseau.

Les anomalies financières peuvent engendrer une non-reconnaissance de financement de l'allocation de base. Il peut s'agir, par exemple, d'un élève arrivé après le 30 septembre et déclaré présent au 30 septembre par la commission scolaire ou l'horaire de l'élève au secondaire ne démontre pas que celui-ci correspond à un équivalent à temps complet (ETP) contrairement à ce qui a été déclaré pour l'obtention du financement.

105 En outre, bien que le nombre de dossiers à tester fluctue en grande partie selon le nombre d'élèves, cette répartition pourrait être revue. Par exemple, en 2014-2015, le nombre de tests réalisés à la commission scolaire de Montréal a été 1,3 fois plus élevé que ceux effectués à la commission scolaire de la Capitale, alors que la commission scolaire de Montréal compte près de quatre fois plus d'élèves.

106 Le tableau 4 illustre que la stratégie pourrait être davantage revue en fonction des risques. En effet, au cours des deux dernières années, quatre fois plus de tests ont été effectués pour la formation professionnelle que pour la formation générale des adultes. Pourtant, le taux d'anomalies financières de la formation professionnelle est moins élevé que celui de la formation générale des adultes. De plus, nous avons observé que le nombre de dossiers à tester n'est pas déterminé en fonction de l'historique des anomalies relevées dans une commission scolaire donnée ni en fonction de l'importance financière de l'allocation de base attribuée. En effet, l'allocation de la formation professionnelle représentait seulement le double de celle de la formation générale des adultes.

Tableau 4 Anomalies relevées par les auditeurs indépendants selon la clientèle et le type d'anomalies¹

| | 2013-2014 | | | | 2014-2015 | | | |
|--------------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| | FGJ | FGA | FP | Total | FGJ | FGA | FP | Total |
| Anomalies financières | 151 | 137 | 88 | 376 | 261 | 57 | 160 | 478 |
| Anomalies administratives | 566 | 9 | 11 | 586 | 449 | 11 | 31 | 491 |
| Total | 717 | 146 | 99 | 962 | 710 | 68 | 191 | 969 |
| Tests effectués | 17 299 | 1 819 | 8 021 | 27 139 | 17 300 | 1 811 | 7 831 | 26 942 |
| Anomalies financières (%) | 0,87 | 7,53 | 1,10 | 1,39 | 1,51 | 3,15 | 2,04 | 1,77 |
| Anomalies administratives (%) | 3,27 | 0,49 | 0,14 | 2,16 | 2,60 | 0,61 | 0,40 | 1,82 |

1. Les données pour l'année 2015-2016 n'étaient pas disponibles au moment de nos travaux.

Source : MEES.

FGA Formation générale des adultes
FGJ Formation générale des jeunes
FP Formation professionnelle

107 Le mandat des auditeurs indépendants contribue à s'assurer de la qualité des données transmises par les commissions scolaires. Pour 2013-2014 et 2014-2015, selon les estimations du MEES, l'ensemble des anomalies financières a finalement permis de récupérer annuellement environ 400 000 dollars, avant la prise en compte des honoraires des auditeurs indépendants privés, sur une allocation de base respective de 6,4 et de 6,8 milliards de dollars pour les 72 commissions scolaires. La facturation des auditeurs indépendants privés ne distingue habituellement pas les coûts de l'audit des effectifs scolaires de celui de l'ensemble des travaux d'audit. Nous avons toutefois estimé qu'ils pourraient représenter environ 150 000 dollars par année en nous basant sur une extrapolation de nos propres coûts d'audit des effectifs dans les commissions scolaires. Ce montant ne tient pas compte du temps du personnel des commissions scolaires qui accompagne les auditeurs indépendants dans leurs tests ni du temps du personnel du ministère.

Les anomalies administratives fournies par les auditeurs indépendants n'entraînent aucune réduction du financement de base. Ces anomalies sont, par exemple, l'absence de documents prouvant l'identité de l'élève ou l'absence de signature ou de date manuscrites sur l'attestation de présence ou de fréquentation par un membre du personnel ayant effectué le contrôle des présences.

108 En ce qui concerne les **anomalies administratives**, le taux d'anomalies relevé est également faible, soit environ de 2,0 % pour ces deux années. Pour ce type d'anomalies, le ministère ne fait aucun suivi auprès des commissions scolaires et elles n'entraînent aucune coupe de financement. Le faible taux d'erreurs relevé, combiné à l'absence de suivi jugé nécessaire par le MEES pour ces anomalies, fait en sorte qu'une révision de la stratégie de contrôle est souhaitable afin d'en optimiser le rapport avantages-coûts.

109 Par ailleurs, tout comme dans le réseau de la santé et des services sociaux, le MEES effectue peu de contrôle des informations de gestion incluses dans le rapport financier, mises à part celles utilisées pour les états financiers consolidés du gouvernement.

Recommandations

110 Les recommandations suivantes s'adressent au ministère de la Santé et des Services sociaux et au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur :

- 1 Se doter d'un portrait complet de l'information demandée de façon récurrente.
- 2 Renforcer les mécanismes de coordination ministérielle qui permettent de justifier, à partir de critères adéquats, toutes les nouvelles demandes d'information et de réévaluer, sur une base périodique, la pertinence de l'information demandée de manière récurrente.
- 3 Déterminer, en collaboration avec les entités concernées, les systèmes d'information et les moyens les plus efficaces pour recueillir l'information afin de minimiser le temps associé à sa collecte et à sa transmission au ministère.
- 4 S'assurer que des contrôles suffisants et pertinents, en fonction des risques associés aux données, sont en place au ministère et dans les organismes des réseaux afin d'obtenir une information de qualité.

2.2 Traitement et suivi de l'information reçue

111 L'information demandée aux organismes des réseaux est utile à condition qu'elle aide les ministères à réaliser leur mission. Ceux-ci doivent effectuer un traitement et un suivi adéquats, lesquels consistent à analyser l'information pour en interpréter les résultats et à donner de la rétroaction, le cas échéant, aux organismes des réseaux concernés. Enfin, cette information doit servir à produire, de concert avec les organismes, une reddition de comptes aux décideurs et à la population afin de présenter le degré d'atteinte des orientations gouvernementales.

112 Pour apprécier la façon dont les ministères s'acquittent de ces responsabilités, nous avons examiné certains types d'information parmi les plus utilisés.

113 Nous avons également examiné l'arrimage des orientations stratégiques des ministères et la reddition de comptes afférente. C'est cette reddition de comptes qui permet d'évaluer l'atteinte des orientations gouvernementales et d'en rendre compte publiquement. Il faut préciser que nous n'avons pas remis en question la pertinence des objectifs stratégiques retenus ni les indicateurs qui y sont liés.

114 Le suivi effectué par le MSSS et le MEES est insuffisant. Il ne permet pas de faire une analyse adéquate de la situation ni de fournir aux organismes une rétroaction complète et en temps opportun afin de favoriser la mise en place de mesures correctrices dans les meilleurs délais le cas échéant.

Réseau de la santé et des services sociaux

Indicateurs de l'entente de gestion et d'imputabilité

115 L'un des principaux outils pour suivre la mise en œuvre des priorités gouvernementales dans le réseau de la santé et des services sociaux s'avère l'entente de gestion et d'imputabilité. En 2015-2016, l'information recueillie permettait de suivre 99 indicateurs de gestion, dont 36 étaient liés à la planification stratégique du ministère. Elle permettait également d'effectuer le suivi de l'avancement de différents **livrables** jugés prioritaires par le ministère.

116 Les ententes font l'objet d'un suivi périodique par le MSSS qui se traduit par la production de deux bilans internes durant l'année financière. L'information qui y est incluse est toutefois insuffisante pour permettre d'apprécier les résultats et de démontrer qu'un suivi adéquat est effectué.

Les livrables découlent d'attentes précises formulées aux établissements dans l'entente. Ils constituent des priorités ministérielles pour lesquelles les établissements se sont engagés à produire et à transmettre des livrables à des dates précises dans l'année. Ils peuvent prendre différentes formes : état de situation, bilan, état d'avancement, plan d'action, etc. L'entente 2015-2016 comptait 34 attentes de ce type.

117 Le bilan de mi-année vise à :

- évaluer la mise en œuvre des objectifs de l'entente en mesurant l'atteinte des engagements des indicateurs à la mi-année de l'année financière et signaler aux hautes instances les situations problématiques ;
- convenir de mesures correctrices avec les établissements pour lesquels l'engagement ne sera probablement pas atteint en fin d'année ;
- présenter les résultats obtenus quant à la réalisation et la transmission des livrables demandés dans l'entente.

118 Dans ce bilan de mi-année, le MSSS doit analyser les résultats au regard des indicateurs contenus dans l'entente. Les indicateurs dont les résultats ne seront disponibles qu'à la fin de l'année ne font pas partie de cet exercice.

119 Lorsque les résultats de ces indicateurs ne correspondent pas aux attentes convenues entre le ministère et les établissements, notamment lorsque l'atteinte de l'engagement est inférieure à 90 %, les procédures du ministère prévoient que le bilan de mi-année fasse état des mesures correctrices convenues avec l'établissement pour rétablir la situation d'ici la fin de l'année. Sinon, les raisons justifiant que le résultat prévu ne sera pas atteint doivent y être exposées.

120 En 2015-2016, le suivi de mi-année était insuffisant. En effet, 53 des 83 indicateurs inclus dans l'entente montraient que, pour plusieurs établissements, un résultat projeté en fin d'année n'atteignait pas la cible, sans que des mesures correctrices ou des justifications y soient indiquées. Dans les faits, la majorité de ces indicateurs n'ont effectivement pas atteint la cible visée en fin d'année.

121 En outre, le bilan de mi-année ne fournit pas d'information sur l'avancement des différents livrables en cours de réalisation, ce qui ne permet pas d'anticiper les retards et d'apporter des correctifs, s'il y a lieu, avant l'expiration des délais.

122 Pour sa part, le bilan de fin d'année a pour principaux objectifs :

- d'alimenter la haute direction au sujet de la performance du réseau ;
- d'apprécier l'atteinte des engagements des établissements au regard des indicateurs et des livrables exigés à l'entente ;
- de déterminer les situations qui nécessiteront un suivi particulier ;
- de présenter les mesures prioritaires à prendre par le MSSS pour favoriser le respect des engagements et les résultats visés.

123 Le bilan de fin d'année en 2015-2016 ne permet pas de répondre adéquatement à ces objectifs. Il se limite à mentionner que la réalisation de 17 des 34 livrables est terminée pour l'ensemble des établissements, sans fournir une appréciation du résultat obtenu par rapport aux objectifs initiaux. Par exemple, le ministère exigeait des établissements concernés un état de situation sur l'évaluation des besoins des usagers hébergés en CHSLD et l'élaboration de plans d'intervention pour chacun. Or, la seule information mentionnée dans le bilan ne fait référence qu'à la réception de l'état de situation sans fournir de détails sur l'évaluation de celui-ci par le ministère. Il n'est donc pas possible d'avoir un portrait de l'ensemble des états de situation afin de recenser les problèmes qui nécessitent des actions.

124 Pour les 17 autres livrables dont l'état d'avancement est en cours de réalisation, mais dont l'échéancier n'est pas respecté, le bilan fait état des justificatifs donnés par les établissements. Toutefois, il est impossible d'évaluer l'ampleur des retards, car le degré d'avancement pour la majorité des établissements concernés par ces livrables n'est pas indiqué. Les interventions que le ministère entend faire pour corriger la situation n'y figurent pas non plus.

125 Par ailleurs, les problèmes de fiabilité de certaines données précédemment soulevés ont un impact direct sur le résultat des indicateurs présentés dans ces bilans. Cette situation affecte notamment la qualité des analyses du ministère et la comparabilité des données entre les établissements.

Rapport financier AS-471

126 En fin d'année, le MSSS transmet aux établissements un document appelé « post-mortem » portant sur différents éléments qui ressortent de l'analyse du rapport financier AS-471. Toutefois, ce « post-mortem » est incomplet.

127 Premièrement, la compilation des anomalies soulevées par les travaux des auditeurs indépendants sur les unités de mesure y est absente. Or, ces données servent à comparer la performance des établissements et peuvent avoir une incidence sur l'allocation des ressources. Les anomalies liées à ces données sont compilées par le MSSS depuis les deux derniers exercices financiers, mais il y a encore peu de rétroaction sur celles-ci aux établissements.

128 Deuxièmement, le MSSS n'effectue pas systématiquement de suivi des cas de non-conformité relevés à la suite de certaines réponses des établissements dans un questionnaire inclus dans le rapport financier. Ainsi, il n'a pas l'assurance que l'établissement effectue les correctifs nécessaires.

Reddition de comptes ministérielle

129 Dans le secteur de la santé et des services sociaux, la reddition de comptes produite à partir de l'information recueillie auprès des établissements est arrimée aux orientations ministérielles. Toutefois, les rapports annuels de gestion des établissements contiennent un volume important d'information qui complexifie l'évaluation de leur performance.

130 Le MSSS a élaboré un plan stratégique pour la période 2015-2020, qui inclut 47 indicateurs stratégiques, dont 36 étaient inclus à l'entente de gestion et d'imputabilité de 2015-2016. En 2015-2016, le rapport annuel de gestion du MSSS présentait les résultats pour 38 des 47 indicateurs du plan stratégique. L'absence de résultats pour 9 indicateurs s'explique notamment par des problèmes méthodologiques dans la collecte de données et par des indicateurs qui ne s'appliquaient pas pour l'année 2015-2016.

131 En outre, afin d'uniformiser les rapports annuels de gestion des établissements du réseau, le ministère a établi une liste d'éléments à inclure dans leur rapport. La majorité de ces éléments répond à des exigences légales, dont la présentation des résultats des indicateurs et des livrables inclus dans les ententes de gestion et d'imputabilité dont les établissements doivent rendre compte. Cette dernière obligation assure que la reddition de comptes en lien avec les orientations stratégiques demeure structurée et complète jusqu'au niveau des établissements.

132 Globalement, les rapports annuels de gestion des établissements contiennent un volume important d'informations, soit en moyenne 150 pages, ce qui ne permet pas de mettre l'accent sur les éléments clés pour évaluer leur performance. À titre d'illustration, les établissements joignent à leur rapport annuel de gestion toutes les fiches de reddition de comptes utilisées pour le suivi de l'entente. À ce sujet, certains établissements ont présenté dans leur rapport annuel 2015-2016 de l'information résumée à l'égard des résultats de leurs indicateurs dans un tableau, ce qui facilite l'analyse globale des résultats.

Réseau de l'éducation — Commissions scolaires

Indicateurs et statistiques

133 À partir de l'information collectée annuellement auprès des commissions scolaires, le MEES produit plus d'une centaine d'indicateurs et de statistiques. Comme il a été mentionné précédemment, la plupart de ces indicateurs n'ont toutefois pas été revus depuis au moins une dizaine d'années, ce qui ne permet pas de s'assurer qu'il s'agit toujours des éléments les plus pertinents.

134 La publication des résultats des indicateurs et leur transmission aux commissions scolaires et aux citoyens ne sont pas effectuées en temps opportun, ce qui amoindrit leur utilité. De plus, le traitement et le suivi des résultats par le MEES sont insuffisants.

135 Le MEES produit des **indicateurs nationaux** et d'autres statistiques ministérielles qui sont remis aux commissions scolaires assujetties à la *Loi sur l'instruction publique*, mais qui ne sont pas rendus publics. D'autres indicateurs sont publiés, mais le sont tardivement. En effet, pour la presque totalité de ceux-ci, les derniers résultats publiés en décembre 2016 dataient de plus de trois ans et concernaient l'année scolaire 2012-2013.

136 Il faut noter que la compilation par le ministère des résultats de la totalité des indicateurs de l'année scolaire 2013-2014 et de la majorité des résultats ayant trait à 2014-2015 était terminée en décembre 2016. Ces compilations n'étaient toujours pas publiées par le MEES à cette date. En voici des exemples.

Dix-sept indicateurs nationaux ont été déterminés par le ministre après consultation auprès des commissions scolaires en 2002, à la suite à l'adoption du projet loi n° 124 qui a modifié la *Loi sur l'instruction publique*. Ces indicateurs ont pour but notamment de permettre aux commissions scolaires de dégager dans leur plan stratégique les principaux enjeux auxquels elles font face. Par exemple, pour la formation générale des jeunes, de l'information est transmise sur l'âge des élèves à l'entrée au secondaire et les sorties avec un diplôme en cinquième secondaire.

| Type d'indicateur | Année scolaire | Compilation des données | Année de publication ¹ |
|--------------------------------------------------|----------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Indicateurs de l'éducation | 2012-2013 | Terminée | Novembre 2015 |
| | 2013-2014 | Terminée | Non publiée |
| | 2014-2015 | Terminée | Non publiée |
| | 2015-2016 | En cours | s.o. |
| Statistiques de l'éducation | 2012-2013 | Terminée | Octobre 2015 |
| | 2013-2014 | Terminée | Non publiée |
| | 2014-2015 | Terminée | Non publiée |
| | 2015-2016 | En cours | s.o. |
| Diplomation et qualification au secondaire | 2013-2014 | Terminée | Septembre 2015 |
| | 2014-2015 | Terminée | Non publiée |
| | 2015-2016 | En cours | s.o. |
| Taux de décrochage annuel | 2012-2013 | Terminée | Février 2015 |
| | 2013-2014 | Terminée | Non publiée |
| | 2014-2015 | Terminée | Non publiée |
| | 2015-2016 | Non commencée | s.o. |
| Résultats aux épreuves uniques de juin | 2013-2014 | Terminée | Janvier 2015 |
| | 2014-2015 | Terminée | Non publiée |
| | 2015-2016 | Terminée | Non publiée |
| Indicateurs de gestion des commissions scolaires | 2012-2013 | Terminée | Septembre 2014 |
| | 2013-2014 | Terminée | Non publiée |
| | 2014-2015 | En cours | s.o. |
| | 2015-2016 | Non commencée | s.o. |
| Indicateurs de gestion – transport scolaire | 2012-2013 | Terminée | Avril 2015 |
| | 2013-2014 | Terminée | Non publiée |
| | 2014-2015 | En cours | s.o. |
| | 2015-2016 | Non commencée | s.o. |

Les indicateurs de l'éducation ont pour objectif de révéler des phénomènes et des tendances qui caractérisent le système d'éducation préscolaire, primaire et secondaire à l'égard des ressources allouées à l'éducation, à l'obtention des diplômes, à l'évaluation des apprentissages des élèves de 4^e et de 5^e secondaires ainsi qu'au suivi des élèves diplômés.

Les statistiques de l'éducation comprennent plusieurs données relatives au système scolaire, comme les clientèles scolaires, les diplômes et les qualifications décernés.

1. Certains résultats d'indicateurs de l'année 2013-2014, les résultats concernant la diplomation et la qualification au secondaire 2014-2015, ainsi que les résultats aux épreuves uniques de juin 2015 ont été publiés en février et en mars 2017, soit après la fin de nos travaux. Cependant, nos conclusions et recommandations demeurent pertinentes.

137 Certains de ces indicateurs sont transmis aux commissions scolaires avant leur publication, mais, même dans ces situations, le délai demeure très long. Par exemple, en juillet 2016, les commissions scolaires ont reçu les résultats aux épreuves de juin 2015.

138 Le retard dans la diffusion des résultats réduit leur utilité puisque cela ne permet pas d'apporter des correctifs en temps opportun lorsque requis ni de faire une reddition de comptes adéquate de la performance du réseau des commissions scolaires. D'ailleurs, le MEES n'exige pas de plan d'action des commissions scolaires afin qu'elles redressent la situation lorsque les résultats des indicateurs soulèvent des enjeux particuliers.

139 Enfin, le MEES ne produit pas toujours des analyses suffisamment détaillées pour accompagner les résultats des indicateurs et les statistiques publiés, ce qui complexifie la détermination des enjeux et les problèmes qui se rapportent à chacune des commissions scolaires.

Conventions de partenariat

Les conventions de partenariat contiennent cinq buts et au moins neuf objectifs afin d'améliorer la persévérance et la réussite scolaire. Les conventions ne s'appliquent pas aux commissions scolaires pour les autochtones cris, inuits et naskapis.

140 Les **conventions de partenariat** constituent l'un des outils les plus importants dans le réseau pour le suivi de l'amélioration de la persévérance et la réussite scolaire. Les établissements sélectionnés et les experts que nous avons consultés sont unanimes quant à leur importance.

141 Depuis 2012-2013, le MESS n'effectue aucun suivi des conventions de partenariat auprès des commissions scolaires, alors qu'il devait procéder annuellement à l'évaluation des résultats de chaque commission scolaire. Il ne peut alors pas convenir avec elles des correctifs qui doivent être mis en place afin d'assurer l'atteinte des objectifs fixés par le MEES lorsque la situation le nécessite.

142 Dans notre rapport sur la réussite scolaire de 2014, nous avons recommandé au MEES d'effectuer un suivi rigoureux et régulier des conventions de partenariat. Nous suggérons à l'époque de recourir à des indicateurs permettant de mesurer les résultats à l'égard des objectifs de la convention de partenariat et d'apprécier les résultats des commissions scolaires par rapport aux objectifs et aux cibles établies. Le MEES avait alors seulement élaboré quatre indicateurs ministériels, ce qui était insuffisant pour rendre compte de l'ensemble des cinq buts et des neuf objectifs des conventions.

143 Depuis, le MEES a ajouté un cinquième indicateur, mais certains objectifs à l'égard de l'amélioration de la maîtrise de la langue française (volet lecture) et de l'amélioration de l'environnement sain et sécuritaire dans les établissements ne sont toujours pas assortis d'indicateurs. En outre, le MEES ne reproduit le résultat que de trois de ces cinq indicateurs dans son rapport annuel de gestion, ce qui ne permet pas de donner le portrait juste des résultats atteints découlant des conventions de partenariat et ne favorise pas un suivi rigoureux auprès des commissions scolaires.

144 Quant aux commissions scolaires, par souci de transparence, elles doivent, par l'entremise de leur rapport annuel, rendre compte à la population de leur territoire et au ministre des résultats obtenus à l'égard des buts et des objectifs prévus dans leur convention de partenariat. Or, en 2015-2016, l'indicateur lié à un des cinq buts, soit le taux de diplomation et de qualification des élèves avant l'âge de 20 ans, a été publié par les deux commissions scolaires sélectionnées avec une donnée du ministère qui datait de plus de deux ans. En effet, en décembre 2016, le dernier taux officiel établi par le ministère datait de 2013-2014. Pourtant, il s'était engagé à fournir ces données afin de soutenir la mise en œuvre de la convention et son suivi.

145 Avec l'adoption du projet de loi 105, qui prévoit le remplacement des conventions de partenariat et du plan stratégique des commissions scolaires par des plans d'engagement vers la réussite, le MEES devra s'assurer de ne pas reproduire les mêmes lacunes pour la gestion de ces futurs plans d'engagement vers la réussite.

Rapport financier TRAFICS

146 Pour ce qui est de l'information contenue dans le rapport financier et servant à la consolidation des états financiers du gouvernement, le suivi exercé par le ministère est généralement adéquat. Le ministère procède à diverses validations selon un programme de vérification qu'il a élaboré. S'il relève un problème concernant la compilation des données, il indique à la commission scolaire concernée l'élément qui nécessite des améliorations.

147 Le MEES effectue des suivis sur l'information contenue dans ce rapport financier servant au calcul de la subvention de fonctionnement et d'investissement. S'il voit des écarts, il en informe la commission scolaire et peut même, le cas échéant, retirer le financement.

Reddition de comptes ministérielle

148 Dans le réseau de l'éducation, la reddition de comptes exigée des commissions scolaires peut difficilement s'arrimer aux orientations stratégiques du MEES, puisque ce dernier n'a élaboré aucun plan stratégique depuis 2014.

149 Le dernier plan stratégique du MEES est venu à échéance en 2013 et a été prolongé jusqu'en 2014. Depuis ce temps, aucun plan stratégique n'a été produit, ce qui n'est pas conforme aux exigences de la *Loi sur l'administration publique* et ne favorise pas l'actualisation et la détermination des priorités gouvernementales en matière d'éducation.

150 Ainsi, les plans stratégiques des commissions scolaires assujetties à la *Loi sur l'instruction publique*, et conséquemment leurs rapports annuels de gestion, ne peuvent se rattacher à aucune vision récente donnée par le ministère. D'ailleurs, en l'absence d'un plan stratégique du côté du MEES, une des deux commissions scolaires sélectionnées n'a pas adopté un nouveau plan stratégique à son échéance, en 2014. Pour ce qui est de l'autre commission scolaire sélectionnée, son plan stratégique est en vigueur jusqu'en 2017.

151 Le fait que le plan stratégique du MEES doive être revu avait d'ailleurs été mentionné dans notre rapport portant sur la réussite scolaire déposé à l'automne 2014. Nous avons souligné également le fait que le MEES s'était doté au fil des ans de plusieurs objectifs sans avoir une vision intégrée des besoins prioritaires et des actions à réaliser à long terme en lien avec la persévérance et la réussite scolaire.

152 D'ailleurs, la reddition de comptes effectuée par le MEES dans son rapport annuel de gestion 2015-2016 diffère grandement de son plan stratégique. Concrètement, le MEES rend compte de seulement 12 indicateurs sur les 59 prévus dans son plan stratégique en lien avec les commissions scolaires. En contrepartie, depuis l'arrivée à échéance de son plan stratégique, en 2014, il a aussi ajouté cinq nouveaux indicateurs.

153 En ce qui concerne la reddition de comptes des rapports annuels des commissions scolaires, le MEES a formulé très peu de directives précises sur la forme et le contenu de ces rapports annuels. Ainsi, ceux-ci demeurent très variables d'une commission scolaire à l'autre.

154 Par exemple, malgré les sommes importantes en jeu, seulement 6 % des commissions scolaires ont reproduit entièrement leurs états financiers dans leur rapport annuel de 2014-2015. Ce nombre grimpe à 28 % si on inclut les états financiers qui ne sont pas accompagnés de leurs notes complémentaires. Ainsi, 65 % des commissions scolaires ne présentent que quelques données financières et deux commissions scolaires (3 %) ne présentent aucune information à cet égard. La présentation des états financiers dans le rapport annuel, ce qui constitue le rapport public de performance d'une entité, est une pratique recommandée par le Conseil de la comptabilité dans le secteur public en vue d'évaluer la performance des organismes publics. Soulignons toutefois que plus du tiers des commissions scolaires qui ne présentent pas leurs états financiers dans leur rapport annuel les diffusent tout de même sur leur site Internet. Il n'en demeure pas moins que près de la moitié des commissions scolaires ne publient pas leurs états financiers dans leur rapport annuel ni sur leur site Internet.

155 En décembre 2016, nous avons relevé que, pour trois commissions scolaires, le dernier rapport annuel publié sur leur site Internet datait de 2013-2014 ; ce qui ne permet pas d'informer adéquatement la population des résultats atteints. Par ailleurs, selon un rapport fait par le MEES, en juillet 2016, l'information qui devait être présentée dans les rapports annuels des commissions scolaires en vertu d'obligations légales n'était pas toute divulguée.

Recommandations

156 Les recommandations suivantes s'adressent au ministère de la Santé et des Services sociaux et au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

- 5 Informer, en temps opportun, les décideurs et les organismes des réseaux du degré d'atteinte des objectifs poursuivis sur la base de l'information recueillie.**
- 6 Réévaluer le contenu des rapports annuels de gestion des établissements de façon à prendre en compte les éléments essentiels à l'évaluation de leur performance et à favoriser une information uniforme et compréhensible.**

157 La recommandation suivante s'adresse au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

- 7 Établir des orientations stratégiques ministérielles à jour, conformément aux exigences de la *Loi sur l'administration publique*, et rendre compte publiquement, en temps opportun, de la performance du réseau.**

Commentaires des entités auditées

Les entités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations.

Commentaires du ministère de la Santé et des Services sociaux

« **Commentaires généraux.** Le MSSS accueille favorablement le rapport du Vérificateur général et estime que les recommandations qui lui sont adressées permettront de soutenir les travaux déjà en cours.

« L'audit réalisé porte sur les années 2014-2015 et 2015-2016. Pour le réseau de la santé et des services sociaux, de grands changements ont eu lieu à compter du 1^{er} avril 2015, alors qu'a été adoptée la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* (RLRQ, chapitre O-7.2). Une des principales conséquences de l'adoption de cette loi est l'abolition d'un palier de gouvernance, les agences de la santé et des services sociaux, lesquelles étaient auparavant un intermédiaire entre le MSSS et les établissements. En conséquence, toute la dynamique du réseau, tant dans la gouvernance que dans la gestion de l'information et dans la reddition de comptes, a été modifiée. Le moment de l'audit correspond donc à une période où le MSSS et son réseau vivaient une période d'adaptation en lien avec la nouvelle structure du réseau.

« Depuis l'exercice 2015-2016, la fusion et le regroupement des établissements publics ont amené le MSSS à se repositionner sur les systèmes d'information à privilégier pour le réseau. Plusieurs chantiers ont été mis en place, dont celui pour le système intégré de gestion des ressources financières et d'approvisionnement ainsi que celui se rapportant à une charte comptable normalisée.

« **Évaluation périodique de l'information demandée.** Pour ce qui est des données financières et non financières compilées dans le rapport financier annuel AS-471 et les différents rapports statistiques annuels, les travaux en cours permettront de développer des systèmes d'information davantage efficaces. Cet exercice amènera notamment le MSSS à évaluer la pertinence de l'information actuellement demandée.

« **Traitement et suivi de l'information reçue.** Au niveau du suivi des informations financières et non financières, le MSSS est à ajuster le contenu de la portée du suivi à faire auprès des établissements pour tenir compte de ses nouvelles responsabilités depuis l'adoption du projet de loi 10.

« **Reddition de comptes ministérielle.** Le contenu des rapports annuels de gestion des établissements doit refléter les exigences légales et administratives qui sont décrites dans une circulaire ministérielle. En 2016, un exercice d'allègement a été réalisé afin de limiter le plus possible les exigences aux obligations légales touchant la production des rapports. Ainsi, actuellement la circulaire se concentre sur les éléments essentiels dont il faut rendre compte.

« Avant le dépôt des rapports à l'Assemblée nationale, le MSSS fait une analyse de conformité afin de s'assurer du respect de ces exigences. S'il y a lieu, les établissements apportent les correctifs demandés. L'exercice 2015-2016 marque un changement puisque les rapports des établissements étaient, pour la première fois, transmis au ministre pour un dépôt à l'Assemblée nationale.

« La recommandation du Vérificateur général du Québec est en continuité avec les changements apportés aux cours des dernières années. À cet effet, des directives ont été données aux établissements afin que leur rapport se concentre sur les éléments essentiels et présente, à l'ensemble de la population québécoise, une information claire, uniforme et compréhensible sur leur performance.

« Pour l'exercice 2016-2017, certaines sections de la circulaire seront clarifiées afin de s'assurer que les exigences légales ou administratives sont comprises uniformément par tous les établissements. Ces ajustements devraient permettre d'assurer une cohérence, une uniformité et, dans certains cas, un allègement administratif pour les prochains exercices de reddition de comptes.

« Enfin, mentionnons que les moyens qui seront mis en place à l'égard de la mise en œuvre de cette recommandation concerneront la présentation du contenu des rapports annuels plutôt que les contenus eux-mêmes, puisque ces derniers relèvent d'obligations légales. »

Commentaires du CHU de Québec – Université Laval

« En tant qu'établissement du réseau de la santé et des services sociaux, la direction et les gestionnaires du CHU de Québec – Université Laval ont apprécié de contribuer à la réalisation de l'audit de performance portant sur la reddition de comptes d'entités du réseau de la santé et des services sociaux.

« Bien qu'aucune recommandation ne nous soit adressée, nous demeurons sensibles aux efforts de produire des données de qualité, afin de fournir une information de gestion qui répond aux besoins de notre organisation et à ceux du MSSS. Nous partageons la préoccupation d'un volume important de redditions de comptes de toute nature et des délais pour y répondre, dans un contexte d'allègement de nos structures administratives afin que ces informations demeurent comparables et utiles à la prise de décision. »

Commentaires du centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches

«L'entité n'a pas formulé de commentaires.»

Commentaires du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

«**Commentaires généraux.** Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur prend acte des recommandations du Vérificateur général du Québec. Plusieurs travaux sont en cours au ministère relativement à l'objet de ces recommandations, auxquels le ministère a d'ailleurs référés dans ses commentaires au Vérificateur général présentés dans son rapport de l'automne 2014 sur la réussite scolaire des jeunes de moins de 20 ans et au fil des discussions avec celui-ci dans le contexte de la préparation du présent rapport.

«**Utilité de l'information demandée.** Relativement aux deux premières recommandations, le ministère entend poursuivre et bonifier les actions qu'il a entreprises au cours des dernières années visant à améliorer l'efficacité de ses interventions en matière de collecte, de traitement et de diffusion de l'information.

«En ce qui concerne la recommandation 3, des mesures sont en place pour encadrer les systèmes d'information et le ministère verra, sur la base des constats dressés, dans le présent rapport notamment, à bonifier l'efficacité de ces moyens dans le respect des responsabilités de chacune des entités concernées.

«De plus, au regard de la recommandation 4, le ministère travaille actuellement à consolider la gestion des risques dans ses opérations. Ces travaux contribueront certainement à une meilleure acuité dans la nature et la qualité des informations demandées.

«**Traitement de l'information demandée.** En ce qui a trait aux recommandations 5, 6 et 7, la sanction du projet de loi 105, le 23 novembre 2016, est venue mettre un terme aux travaux d'envergure entamés en 2013 visant à revoir en profondeur la structure de gestion axée sur les résultats liant le ministère et le réseau scolaire de façon, notamment, à alléger les exercices de planification et de reddition de comptes. De nouveaux outils seront ainsi mis en œuvre au cours des prochains mois, lesquels répondront dans une large mesure aux constats portés par le Vérificateur général, notamment au regard du soutien à donner au réseau scolaire en ces matières.

« **Reddition de comptes ministérielle.** À l'automne 2016, le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport a mené de larges consultations sur la réussite éducative afin de dégager une vision d'ensemble des priorités d'action pour les prochaines années. Pour en assurer la cohérence et la mise en œuvre dans le réseau scolaire, les orientations et objectifs qui se dégageront de la Politique de la réussite éducative issue de ces consultations et en cours de rédaction seront portés par le prochain plan stratégique du ministère. Avec les travaux menés relativement aux projets de loi 86 et 105, il s'agit de l'une des raisons qui ont amené le ministère à retarder les travaux d'élaboration de ce plan. Le ministère l'avait d'ailleurs mentionné au Vérificateur général en 2014. »

Commentaires de la commission scolaire de la Capitale

« La commission scolaire de la Capitale adhère aux conclusions et aux recommandations présentées dans le rapport du Vérificateur général du Québec.

« Étant donné les efforts et les coûts que commande chaque reddition de comptes, il est primordial de se questionner sur la pertinence et l'utilité de l'information qui est demandée ainsi que sur les retombées réelles des redditions de comptes demandées. Au cours des dernières années, plusieurs demandes de reddition de comptes se sont ajoutées et souvent pour des mesures dont les sommes sont peu importantes par rapport à notre budget. Cette situation est peu productive.

« Nous adhérons fortement à l'idée d'utiliser une approche par échantillonnage des commissions scolaires en fonction des risques pour les fins de la reddition de comptes. De plus, nous sommes d'avis que toute demande de reddition de comptes devrait tenir compte de l'importance des montants en cause (montants significatifs). »

Commentaires de la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke

« La commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke reçoit positivement le fait que le Vérificateur général du Québec analyse, notamment, l'ampleur et la diversité des redditions de comptes demandées aux commissions scolaires ainsi que l'importance d'obtenir des indicateurs de gestion en temps opportun entre autres en ce qui a trait au taux de diplomation et de qualification et au taux de décrochage. »

Annexes et sigles

Annexe 1 Objectifs de l'audit et portée des travaux

Annexe 2 Principales lois encadrant la reddition de comptes

Annexe 3 Principaux éléments de reddition de comptes demandés par les deux ministères

Sigles

CHSLD Centre d'hébergement et de soins
de longue durée

CISSS Centre intégré de santé et de services sociaux

CLSC Centre local de services communautaires

MEES Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement
supérieur

MSSS Ministère de la Santé et des Services sociaux

Annexe 1 Objectifs de l'audit et portée des travaux

Objectifs de l'audit

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

Ces critères émanent principalement, avec les adaptations requises, des normes ou des énoncés de pratiques de CPA Canada portant sur les qualités fondamentales de l'information ainsi que de la *Loi sur l'administration publique*, la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* et la *Loi sur l'instruction publique*. Ils se fondent également sur les principes de saine gestion reconnus.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

| Objectifs de l'audit | Critères d'évaluation |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S'assurer que l'information fournie par les organismes des réseaux est utile et que les mesures nécessaires sont mises en place pour contrôler la qualité de celle-ci, afin de permettre une reddition de comptes adéquate des activités des réseaux ainsi qu'une saine gestion des fonds publics. | <ul style="list-style-type: none"> ■ La pertinence et la suffisance de l'information demandée sont réévaluées périodiquement afin de s'assurer que cette information permet aux ministères de remplir adéquatement leur rôle en matière de gouvernance et de contrôle de la gestion des réseaux, et ce, de façon efficiente. ■ L'information demandée est transmise en temps opportun. ■ Des lignes directrices claires et suffisantes sont communiquées aux principaux intervenants à l'égard de l'information exigée. ■ Des contrôles sont exercés de manière à obtenir l'assurance raisonnable que l'information fournie est fiable, complète, compréhensible et comparable entre les organismes d'un même réseau. ■ Lorsque les analyses révèlent qu'il existe des déficiences quant à la qualité de l'information transmise, des mesures sont prises afin que les améliorations nécessaires soient apportées. Notamment : <ul style="list-style-type: none"> – un plan d'action est exigé ; – un suivi des correctifs est réalisé. |
| S'assurer que les ministères traitent l'information reçue et en font un suivi adéquat. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Le processus de traitement de l'information, entre autres les analyses réalisées à partir des données recueillies, permet : <ul style="list-style-type: none"> – d'évaluer le degré d'atteinte des priorités et des orientations gouvernementales ; – de favoriser la prise de décision ministérielle concernant les principaux enjeux ; – de s'assurer du respect des lois et règlements en vigueur. ■ Une rétroaction est fournie aux organismes des réseaux quant à l'état de situation découlant de l'analyse de l'information et des correctifs leur sont demandés, le cas échéant. ■ Une reddition de comptes appropriée et en temps opportun est produite à partir de l'information obtenue. |

Portée des travaux

Le présent audit porte sur la reddition de comptes des établissements du réseau de la santé et des services sociaux et des commissions scolaires du réseau de l'éducation. Nos travaux excluent la reddition de comptes exigée à l'égard des prévisions budgétaires et leur suivi en cours d'année ainsi que celle imposée par les autres ministères et organismes. Ils ne tiennent pas compte, des établissements privés du réseau de l'éducation, des cinq établissements non visés par la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* ainsi que des établissements privés conventionnés du réseau de la santé et des services sociaux.

Pour mener à terme nos travaux, nous avons effectué des entrevues auprès des représentants du MSSS et du MEES, du CHU de Québec – Université Laval, du CISSS de Chaudière-Appalaches, de la commission scolaire de la Capitale et de la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke. Les établissements et les commissions scolaires sélectionnés ont été choisis en fonction de leur taille et de leur situation géographique. Nous avons également examiné des documents et effectué diverses analyses et travaux de corroboration. Les résultats de notre audit auprès des établissements de la santé et des services sociaux et des commissions scolaires ne peuvent être extrapolés, mais ils donnent des indications sur les différentes pratiques qui ont cours dans les réseaux.

Nos travaux d'audit se sont déroulés d'avril 2016 à décembre 2016 et portent sur les exercices 2014-2015 à 2015-2016, toutefois certaines analyses ont trait à des années antérieures ou postérieures, le cas échéant.

Annexe 2 Principales lois encadrant la reddition de comptes

| Loi | Principaux éléments | Réseau de la santé et des services sociaux | Réseau de l'éducation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| <i>Loi sur l'instruction publique</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cette loi établit que chaque année, après consultation des commissions scolaires, le ministre doit soumettre à l'approbation du Conseil du trésor des règles budgétaires pour déterminer le montant des dépenses de fonctionnement, d'investissement et du service de la dette admissible aux subventions allouées aux commissions scolaires. ■ Elle définit la reddition de comptes des commissions scolaires concernant, entre autres, le plan stratégique et le rapport annuel. ■ La commission scolaire transmet au ministre des rapports d'étape sur sa situation financière aux dates et dans la forme qu'il détermine. ■ Le directeur général de la commission scolaire soumet l'état financier vérifié par un vérificateur externe au conseil des commissaires. | | √ |
| <i>Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cette loi vient modifier la <i>Loi sur l'instruction publique</i>, notamment par l'obligation pour les commissions scolaires d'établir un plan d'engagement vers la réussite. | | √ |
| <i>Loi sur le ministère de la Santé et des Services sociaux</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Le ministre prépare les comptes de la santé pour chaque année financière. Les comptes de la santé présentent des informations sur l'évolution des revenus et des dépenses et des sources de financement du réseau, le portrait des effectifs et le volume des soins prodigués par programme-services. | √ | |
| <i>Loi sur les services de santé et les services sociaux</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Un établissement public doit préparer un rapport annuel de gestion et un rapport financier annuel et les publier sur son site Internet. ■ Le rapport annuel de gestion doit notamment comprendre une présentation des résultats en lien avec les objectifs prévus dans l'entente de gestion et d'imputabilité ainsi qu'une déclaration du président-directeur général de l'établissement attestant de la fiabilité des données contenues dans le rapport et des contrôles afférents. ■ Le rapport financier doit comporter les états financiers de l'établissement, le rapport de vérification et tout autre renseignement requis par le ministre. | √ | |
| <i>Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cette loi vient modifier la <i>Loi sur les services de santé et les services sociaux</i>. Tout texte, demande, document, renseignement, avis, information, précision ou proposition indiqués comme devant être envoyé à une agence de la santé et des services sociaux doit dorénavant être transmis au ministre, donc au MSSS. ■ Un établissement public doit conclure avec le ministre une entente de gestion et d'imputabilité contenant des objectifs pour la durée de l'entente et les principaux indicateurs qui permettront de rendre compte des résultats atteints. | √ | |

| Loi | Principaux éléments | Réseau de la santé et des services sociaux | Réseau de l'éducation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| <i>Loi visant à améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Le conseil d'administration doit notamment adopter le rapport annuel de gestion, approuver l'entente de gestion et d'imputabilité, approuver les états financiers et assurer le suivi de la performance et de la reddition de comptes des résultats. ■ Le président du conseil d'administration et le président-directeur général d'un établissement public doivent rendre compte auprès du ministre des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus dans l'entente de gestion et d'imputabilité. | √ | |
| <i>Loi sur les contrats des organismes publics</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Un organisme public doit publier les renseignements relatifs aux contrats qu'il a conclus comportant une dépense de 25 000 dollars ou plus, dans les cas, aux conditions et selon les modalités déterminés par règlement du gouvernement. | √ | √ |
| <i>Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Un organisme public doit, dans les 30 jours suivant l'autorisation accordée par son dirigeant, communiquer au président du Conseil du trésor les renseignements concernant chaque contrat de service autorisé et les autres contrats de service conclus comportant une dépense de 25 000 dollars et plus, à la fréquence déterminée par ce dernier. ■ Un organisme public doit inscrire dans son rapport annuel le niveau de son effectif et sa répartition par catégories d'emploi. | √ | √ |
| <i>Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Un organisme public doit établir une planification triennale de ses projets et de ses activités en ressources informationnelles et une programmation annuelle de l'utilisation prévue des sommes. Il doit également effectuer le suivi d'un projet, dresser un bilan pour chaque projet ou phase de projet autorisé et un bilan annuel de ses réalisations et bénéfices. | √ | √ |

Annexe 3 Principaux éléments de reddition de comptes demandés par les deux ministères

Santé et services sociaux

| Élément de reddition de comptes | Description de l'élément de reddition de comptes | Périodicité | Demandeur |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------|
| Suivi de la planification stratégique et autres priorités ministérielles | | | |
| Rapport annuel de gestion | <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapport remis à l'Assemblée nationale et publié, comprenant les états financiers et les rapports d'activités de l'établissement. Le rapport doit inclure une liste d'éléments spécifiques, dont notamment <ul style="list-style-type: none"> — les résultats au regard de l'entente de gestion et d'imputabilité — les activités relatives à la gestion des risques et de la qualité — l'application de la politique portant sur les soins de fin de vie | Annuelle | MSSS |
| Entente de gestion et d'imputabilité | <ul style="list-style-type: none"> ■ Outil permettant de traduire les exigences du MSSS sur le plan opérationnel, quant aux orientations à donner au réseau de services et à son évaluation, qui prévoit notamment des engagements annuels au regard d'objectifs et d'indicateurs, ceux du plan stratégique du MSSS, ainsi que des attentes spécifiques concernant certains secteurs du réseau | Différentes périodicités | MSSS |
| Suivi des données financières aux fins des états financiers consolidés du gouvernement et autres données financières | | | |
| Rapport financier AS-471 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapport financier comprenant notamment les états financiers, les notes complémentaires, les unités de mesure, les données de gestion et les rapports de l'auditeur indépendant | Annuelle | MSSS |
| Sommaire des données financières et opérationnelles au fonds d'exploitation (Tableau 1) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapport intermédiaire allégé des informations du rapport AS-471 | 4 fois par année | MSSS |
| Liste des créances (MSSS et FINESSS) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Créances estimées du MSSS et du Fonds de financement des établissements de santé et de services sociaux (FINESSS) au 31 mars | Annuelle | MSSS |
| Conciliations du financement provenant du MSSS et du FINESSS | <ul style="list-style-type: none"> ■ Document fournissant certaines informations relativement aux augmentations ou aux diminutions du financement du MSSS et du FINESSS présentées dans le rapport financier AS-471 | Annuelle | MSSS |
| Analyse des transactions entre apparentés – Établissements publics | <ul style="list-style-type: none"> ■ Explications des écarts au regard des transactions réalisées entre les établissements de santé et de services sociaux dans un fichier constitué d'extractions de données des rapports financiers AS-471 | Annuelle | MSSS |

| Élément de reddition de comptes | Description de l'élément de reddition de comptes | Périodicité | Demandeur |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|
| Suivi de l'allocation des ressources | | | |
| Budget détaillé RR-446 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Formulaire présentant la planification budgétaire initiale détaillée | Annuelle | MSSS |
| Rapport périodique RR-444 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapport de suivi portant sur l'utilisation du budget | Annuelle (sauf cas particuliers) | MSSS |
| Plan de redressement budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sommaire des mesures établies qui n'ont aucun impact significatif sur l'accès aux services aux usagers, qui doit être produit par un établissement en déficit | Annuelle si nécessaire | MSSS |
| Rapports périodiques AS-417 et AS-418 | <ul style="list-style-type: none"> ■ État de situation des autorisations d'emprunts relatifs au Fonds des équipements et au Fonds des immobilisations des établissements, et liste des contributions aux projets d'immobilisations | Semestrielle | MSSS |
| Plan de conservation des équipements et du mobilier | <ul style="list-style-type: none"> ■ Planification triennale des activités de maintien et de contrôle des équipements et du mobilier | Révisée annuellement | MSSS |
| Plan de conservation et de fonctionnalité immobilières | <ul style="list-style-type: none"> ■ Planification triennale des travaux de maintien, de conservation et de fonctionnalité des immeubles | Révisée annuellement | MSSS |
| Information de gestion | | | |
| Autres indicateurs de gestion | <ul style="list-style-type: none"> ■ Indicateurs de performance non inclus dans les ententes de gestion et d'imputabilité et qui concernent généralement le suivi des programmes (en 2016-2017, leur nombre s'élevé à 112) | Variable | MSSS |
| Confirmation des dates d'échéance des acceptations bancaires ou produits équivalents et des demandes de transfert | <ul style="list-style-type: none"> ■ Déclaration des échéances et acceptations bancaires au regard du financement des immobilisations (enveloppe décentralisée) | Semestrielle | MSSS |
| Suivi du Plan d'effectifs médicaux en établissement | <ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi qui porte notamment sur le nombre de postes autorisés par spécialité, par établissement, pour les médecins spécialistes et les omnipraticiens | Variable | MSSS |
| État de santé des projets en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Déclaration de l'état des projets de plus de 100 000 dollars en cours de réalisation, d'implantation ou de rodage eu égard au contenu (description, portée et bénéfices), au calendrier et au coût autorisé, et appréciation globale de leur état de santé | Quadrimestrielle | MSSS |

| Élément de reddition de comptes | Description de l'élément de reddition de comptes | Périodicité | Demandeur |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|
| Dossier justificatif sommaire en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Dans un processus d'autorisation ministérielle, présentation abrégée d'un projet d'initiative nouvelle en ressources informationnelles, dont le coût est de moins de 500 000 dollars, qui comprend notamment la solution retenue, sa justification, les coûts, l'échéance et les sources de financement | Lorsque le projet se qualifie | MSSS |
| Programmation annuelle des projets et activités en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ventilation complète des sommes prévues, au cours de l'exercice financier visé, pour les projets et les activités de continuité et d'encadrement | Annuelle | MSSS |
| Bilan annuel des réalisations et bénéfices réalisés en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ventilation complète, en termes de résultats au 31 mars de chaque année financière, de toutes les sommes consacrées au cours de l'année aux projets et aux activités de continuité et d'encadrement, avec une justification des écarts par rapport à la programmation annuelle autorisée | Annuelle | MSSS |
| Planification triennale des projets et activités en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Prévision pour les trois années subséquentes à l'exercice financier en cours de tous les besoins en ressources humaines, matérielles et financières en ressources informationnelles | Annuelle | MSSS |
| Activités de suivi de la sécurité des actifs informationnels | <ul style="list-style-type: none"> ■ Transmission de livrables soutenant la mise en œuvre de la règle particulière sur la sécurité organisationnelle du ministère <ul style="list-style-type: none"> — état de situation sur les risques connus de sécurité — planification des actions de sécurité de l'organisation — bilan de sécurité de l'information — toute information supplémentaire démontrant le respect de l'organisation concernant les obligations de sécurité de l'information ministérielles ou gouvernementales — toute information supplémentaire démontrant l'atteinte des niveaux de maturité prévus par l'organisation | Annuelle ou sur demande | MSSS |
| Rapport statistique annuel AS-478 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Données quantitatives non financières de l'établissement relatives aux activités des centres hospitaliers, des centres d'hébergement et de soins de longue durée et des centres locaux de services communautaires | Annuelle | MSSS |
| Rapport statistique annuel AS-480 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Données quantitatives non financières de l'établissement relatives aux activités des centres jeunesse | Annuelle | MSSS |
| Rapport statistique annuel AS-481 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Données quantitatives non financières de l'établissement relatives aux activités de réadaptation pour personnes ayant une dépendance | Annuelle | MSSS |
| Rapport statistique annuel AS-484 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Données quantitatives non financières de l'établissement relatives aux activités de réadaptation en déficience physique | Annuelle | MSSS |

| Élément de reddition de comptes | Description de l'élément de reddition de comptes | Périodicité | Demandeur |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Rapport statistique annuel AS-485 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Données quantitatives non financières de l'établissement relatives aux activités de réadaptation pour personnes ayant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme | Annuelle | MSSS |
| Demandes ponctuelles | | | |
| Rapport spécial sur les informations financières et non financières des laboratoires de biologie médicale | <ul style="list-style-type: none"> ■ Information demandée aux établissements publics identifiés par le ministre pour évaluer les coûts réellement assumés des laboratoires de biologie médicale | Annuelle | MSSS |
| Cahier de charges à l'intention des présidents-directeurs généraux | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure intérimaire appuyant la mise en œuvre de la <i>Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales</i>. Le cahier de charges, comprenant quatre parties, est assorti de demandes (actions, mesures ou livrables) et d'échéanciers, par exemple <ul style="list-style-type: none"> — La partie III couvre la période du 1^{er} juillet 2015 au 31 mars 2016 et comporte plus d'une trentaine de demandes — La partie IV couvre la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2016 et comporte plus d'une dizaine de demandes ■ Au moment d'exécuter nos travaux, le MSSS ne prévoyait pas reconduire le cahier de charge | Ponctuelle | MSSS |
| Données comparatives et soldes d'ouverture 2015-2016 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fichier contenant les données comparatives cumulées au 31 mars 2015 et les soldes d'ouverture cumulés au 1^{er} avril 2015 des établissements fusionnés et regroupés, et des agences (le cas échéant). Le fichier doit être rempli par les établissements afin que le MSSS établisse les montants consolidés et effectue les redressements appropriés | Ponctuelle | MSSS |
| Sommaire des coûts – Accueil des réfugiés syriens | <ul style="list-style-type: none"> ■ Information financière relative aux coûts de l'accueil des réfugiés syriens | Ponctuelle | MSSS |

Éducation

| Élément de reddition de comptes | Description de l'élément de reddition de comptes | Périodicité | Demandeur |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
| Suivi de la planification stratégique et autres priorités ministérielles | | | |
| Plan stratégique | <ul style="list-style-type: none"> Plan présentant les orientations stratégiques, les objectifs et les indicateurs de résultats fixés par le ministère, pour répondre aux enjeux des cinq prochaines années | Quinquennale | MEES |
| Convention de partenariat | <ul style="list-style-type: none"> Document dans lequel le ministre et la commission scolaire conviennent des mesures requises pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique de la commission scolaire. La convention porte notamment sur <ul style="list-style-type: none"> les modalités de la contribution de la commission scolaire à l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables déterminés par le ministre les moyens que la commission scolaire entend prendre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs spécifiques les mécanismes de suivi et de reddition de comptes mis en place par la commission scolaire | Quinquennale | MEES |
| Rapport annuel | <ul style="list-style-type: none"> Rapport qui rend compte du plan stratégique et des résultats obtenus en fonction des buts fixés et des objectifs prévus à la convention de partenariat | Annuelle | MEES |
| Suivi des données financières aux fins des états financiers consolidés du gouvernement et autres données financières | | | |
| États financiers au 30 juin | <ul style="list-style-type: none"> Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers accompagnés des notes complémentaires | Annuelle | MEES |
| Rapports financiers trimestriels (TR) – 30 septembre, 31 décembre, 31 mars et 30 juin | <ul style="list-style-type: none"> Rapports financiers comprenant les états financiers, mais non les notes complémentaires | Trimestrielle | MEES |
| Rapport financier annuel (TRAFICS) – 30 juin | <ul style="list-style-type: none"> Rapport financier qui comprend, en plus des états financiers, de l'information sur la subvention de fonctionnement (y compris les allocations de base, les mesures spécifiées et les allocations supplémentaires) et d'investissement, ainsi que certaines informations de gestion | Annuelle | MEES |
| Renseignements complémentaires | <ul style="list-style-type: none"> Données financières supplémentaires pour la consolidation des états financiers du gouvernement au 31 mars, y compris les obligations contractuelles | Annuelle | MEES |
| Provision pour congés de maladie accumulés | <ul style="list-style-type: none"> Informations financières supplémentaires pour la consolidation des états financiers du gouvernement au 31 mars | Annuelle | MEES |
| Déclaration des passifs environnementaux | <ul style="list-style-type: none"> Déclaration de l'inventaire des terrains contaminés et du coût de décontamination dans le but notamment de produire l'état de situation global du passif au titre des sites contaminés au 31 mars | Annuelle | MEES |

| Élément de reddition de comptes | Description de l'élément de reddition de comptes | Périodicité | Demandeur |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|
| Suivi de l'allocation des ressources | | | |
| Budget | <ul style="list-style-type: none"> ■ Budget de fonctionnement, d'investissement et du service de la dette | Annuelle | MEES |
| Déclaration de l'effectif scolaire | <ul style="list-style-type: none"> ■ Données sur la clientèle scolaire servant entre autres à déterminer les allocations des commissions scolaires selon les règles budgétaires | 5 fois par année | MEES |
| Reddition de comptes de divers programmes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Formulaire de reddition de comptes concernant les dépenses engagées dans le cadre de mesures (dont certaines sur les mesures spécifiées) et de projets spéciaux, par exemple <ul style="list-style-type: none"> — aide aux devoirs au primaire — sensibilisation à l'entrepreneuriat — sensibilisation à la réalité autochtone — projets à la formation aux adultes — stratégie d'intervention Agir autrement — mesure Investir dans les mesures probantes et innovantes pour la réussite des élèves — programme Une école montréalaise pour tous — virage numérique dans le réseau scolaire — gestion de la diversité en milieu scolaire — programme d'études lié à la discipline Science et technologie à la formation générale des adultes — programme La culture à l'école | Annuelle ou tous les 2 ans | MEES |
| Information de gestion | | | |
| Soutien et accompagnement des commissions scolaires dans la lutte contre la violence et l'intimidation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Information sur les effectifs assignés au programme de lutte contre la violence et l'intimidation ainsi qu'au programme des services régionaux de soutien et d'expertise | Annuelle | MEES |
| Soutien aux initiatives visant l'intégration et la réussite des élèves issus de l'immigration et soutien à l'éducation interculturelle | <ul style="list-style-type: none"> ■ Document demandé afin de déterminer s'il y a des projets ou activités qui pourraient faire l'objet d'un transfert ou d'une diffusion auprès des autres commissions scolaires. Il permet également d'avoir un bilan financier, des données quantitatives et qualitatives sur les activités réalisées par les commissions scolaires | Annuelle | MEES |
| Bilan en sécurité de l'information | <ul style="list-style-type: none"> ■ Questionnaire sur l'application de la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale | Annuelle | MEES |

| Élément de reddition de comptes | Description de l'élément de reddition de comptes | Périodicité | Demandeur |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|
| Programme de soutien à la recherche et au développement en adaptation scolaire | <ul style="list-style-type: none"> Reddition de comptes en deux phases comportant un bilan partiel de la première année du projet qui porte sur les coûts réels et un bilan final à la fin de la deuxième année qui rend compte de l'utilisation de l'aide financière reçue et des résultats du projet | Annuelle | MEES |
| Bilan – Projets pédagogiques particuliers de formation en arts | <ul style="list-style-type: none"> Rapport devant témoigner de la qualité des projets dans le respect du régime pédagogique et du programme de formation de l'école québécoise | Variable | MEES |
| Plan d'amélioration de l'accessibilité aux immeubles pour les personnes handicapées | <ul style="list-style-type: none"> Plan d'action relatif aux travaux d'amélioration de l'accessibilité pour les personnes handicapées des bâtiments scolaires et des centres administratifs dont la construction date d'avant 1976 | Annuelle | MEES |
| Déclarations – Qualité de l'air | <ul style="list-style-type: none"> Déclaration des situations exceptionnelles État d'avancement des travaux relativement à la mise en place d'une approche systématique de gestion de la qualité de l'air intérieur | Variable Annuelle | MEES |
| État de santé des projets en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> Déclaration de l'état des projets de plus de 100 000 dollars en cours de réalisation, d'implantation ou de rodage eu égard au contenu (description, portée et bénéfices), au calendrier et au coût autorisé et appréciation globale de leur de l'état de santé | Quadrimestrielle | MEES |
| Dossier justificatif sommaire en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> Dans un processus d'autorisation ministérielle, présentation abrégée d'un projet d'initiative nouvelle en ressources informationnelles dont le coût est de moins de 500 000 dollars, qui comprend notamment la solution retenue, sa justification, les coûts, l'échéance et les sources de financement | Lorsque le projet se qualifie | MEES |
| Programmation annuelle des projets et activités en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> Ventilation complète des sommes prévues au cours de l'exercice financier visé pour les projets et les activités de continuité et d'encadrement | Annuelle | MEES |
| Bilan annuel des réalisations et bénéfices réalisés en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> Ventilation complète, en termes de résultats au 31 mars de chaque année financière, de toutes les sommes consacrées au cours de l'année aux projets et aux activités de continuité et d'encadrement, avec une justification des écarts par rapport à la programmation annuelle autorisée | Annuelle | MEES |
| Planification triennale des projets et activités en ressources informationnelles | <ul style="list-style-type: none"> Prévision pour les trois années subséquentes à l'exercice financier en cours de tous les besoins en ressources humaines, matérielles et financières en ressources informationnelles | Annuelle | MEES |
| Données sur le personnel | <ul style="list-style-type: none"> Collecte de données relatives au personnel des commissions scolaires, telles que des données sur l'emploi et sur la rémunération | Annuelle | MEES |

| Élément de reddition de comptes | Description de l'élément de reddition de comptes | Périodicité | Demandeur |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Données relatives au maintien des actifs | <ul style="list-style-type: none"> Collecte de données relatives au maintien des actifs des commissions scolaires, telles que l'état des bâtiments, l'inventaire des composants, le coût estimé des travaux de remplacement ou de réhabilitation | Variable | MEES |
| Renseignements relatifs à l'organisation scolaire | <ul style="list-style-type: none"> Collecte de données relatives aux organismes scolaires, aux bâtiments, aux centres administratifs et aux intervenants | Annuelle | MEES |
| Registre des immobilisations | <ul style="list-style-type: none"> Collecte de données relatives aux immeubles des commissions scolaires, telles que l'adresse, la superficie et l'ordre d'enseignement auquel ils sont destinés | Bisannuel | MEES |
| Prévision et bilan des services offerts dans les centres de détention | <ul style="list-style-type: none"> Planification des besoins pour l'offre de services en centre de détention et capacité de la commission scolaire à répondre à ces besoins Bilan des services offerts en fin d'année incluant le nom des activités et le nombre de participants | Annuelle | MEES |
| Rapport annuel sur l'acquisition de livres | <ul style="list-style-type: none"> Informations sur les achats de livres effectués par la commission scolaire ou par les organismes relevant de l'autorité de celle-ci, notamment les écoles | Annuelle | MEES |
| Demandes ponctuelles | | | |
| L'arrivée des Syriens | <ul style="list-style-type: none"> Demande des pièces justificatives des dépenses engagées pour l'accueil et la francisation des étudiants syriens | Ponctuelle | MEES |
| La pesée dans les écoles | <ul style="list-style-type: none"> Questionnaire de collecte d'informations concernant la pesée dans les écoles | Ponctuelle | MEES |
| Question annulée dans un examen d'histoire | <ul style="list-style-type: none"> Demande d'information en lien avec la question annulée dans un examen d'histoire | Ponctuelle | MEES |
| Sondage ou enquête | <ul style="list-style-type: none"> Informations recueillies dans le cadre de sondages ou d'enquêtes ayant notamment pour but d'évaluer les programmes éducatifs | Ponctuelle | MEES |

