



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

Vérification
de l'optimisation des ressources

Faits saillants

Printemps 2016

Photo de la page couverture
Hôtel du Parlement, *Daniel Lessard*, Collection Assemblée nationale



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

Vérification de l'optimisation des ressources

Faits saillants

Printemps 2016

La forme masculine employée dans le texte désigne aussi bien les femmes que les hommes, le cas échéant.

Table des matières

Chapitre 1	Observations de la vérificatrice générale, M ^{me} Guylaine Leclerc
Chapitre 2	Contrats d'achats regroupés en technologies de l'information – Vérification particulière (partie 2)
Chapitre 3	Frais facturés en clinique pour les services médicaux
Chapitre 4	Régie du logement : traitement des demandes
Chapitre 5	Société de l'assurance automobile du Québec : mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance
Chapitre 6	Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance
Chapitre 7	Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec
Chapitre 8	Portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec
Chapitre 9	Centre de services partagés du Québec : acquisitions de biens et de services – Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources

1 Introduction

1 L'Assemblée nationale confie au Vérificateur général le mandat de favoriser, par la vérification, le contrôle parlementaire sur les fonds et autres biens publics. Ce mandat comporte, dans la mesure jugée appropriée par le Vérificateur général, la vérification financière, celle de la conformité des opérations avec les lois, les règlements, les énoncés de politique et les directives, ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources. Son champ de compétence s'étend principalement au gouvernement et à ses organismes et comprend également les fonds versés sous forme de subventions.

2 Dans le rapport qu'il soumet à l'Assemblée nationale, le Vérificateur général signale les sujets découlant de ses travaux qui méritent d'être portés à l'attention des parlementaires. Le document est livré sous forme de tomes. Ce tome-ci est consacré à des travaux de vérification de l'optimisation des ressources réalisés au cours des 12 derniers mois. Il renferme entre autres les constatations, les conclusions et les recommandations afférentes à ces travaux.

3 Le premier chapitre donne à la vérificatrice générale l'occasion d'établir un contact plus personnel avec le lecteur. Dans le présent chapitre, je formule mes principales observations au regard du portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec et je traite du prochain plan stratégique, qui couvre la période 2016-2019.

2 Vérification interne : élément clé d'une saine gouvernance

4 Depuis le début des années 2000, le gouvernement a posé plusieurs gestes dans le but de moderniser sa gouvernance. L'adoption de la *Loi sur l'administration publique*, qui impose aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes des exigences accrues en matière de transparence et d'imputabilité, en est un exemple. Il en va de même de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, venue quant à elle renforcer l'autorité du conseil d'administration et permettre la mise en place de meilleurs outils de contrôle au sein de ces sociétés. Ces lois ont en commun d'accroître l'imputabilité des dirigeants, des gestionnaires et des administrateurs. À titre de vérificatrice générale, je crois à l'effet de levier que peut avoir une telle mesure.

5 Je suis aussi fermement convaincue de la valeur ajoutée des liens qu'entretient mon organisation avec ceux qui, jour après jour, donnent vie à cette gouvernance. Pour cette raison, je me suis particulièrement intéressée à ce qui constitue, selon moi, l'une des composantes essentielles d'une saine gouvernance : la vérification interne. Cette fonction fournit à la haute direction et aux comités de vérification une assurance que les activités financières, administratives et opérationnelles ainsi que les pratiques de gestion de leur organisation sont efficaces et efficientes. Elle repose sur certains éléments clés, dont l'indépendance du comité de vérification lui-même, l'encadrement des activités de vérification, la qualité de la planification ainsi que le plan d'action et le suivi des recommandations formulées.

6 C'est avec ces éléments en tête que le portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec a été réalisé. Il a été développé à partir des réponses à un questionnaire transmis à 35 entités. Les résultats sont présentés en détail au chapitre 8 de ce rapport. Les paragraphes qui suivent présentent mes principales observations au terme de l'exercice.

Ressources consacrées à la vérification interne

7 Tout d'abord, à une exception près, tous les responsables de la vérification interne des entités visées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* jugent qu'ils ont les ressources suffisantes pour bien accomplir leur mandat. À l'opposé, près de la moitié des responsables dans les ministères et les autres organismes estiment que les ressources mises à leur disposition sont insuffisantes. Conséquence ou non de cet état de fait, plusieurs ministères et organismes ne couvrent pas certains champs d'intervention, comme la vérification de l'optimisation des ressources et celle des technologies de l'information.

8 Comme les dépenses du secteur de l'éducation et de celui de la santé et des services sociaux représentent une part importante de celles du gouvernement, je me suis intéressée à la place qu'occupe la vérification interne dans les établissements de ces réseaux. En 2014-2015, les dépenses de ces secteurs étaient respectivement de 19,8 et de 36,8 milliards de dollars.

9 Il ressort que les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ne disposent pas d'une fonction de vérification interne alors que, pour celui de l'éducation, l'ampleur de cette activité est inconnue.

10 De plus, les unités de vérification interne du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et du ministère de la Santé et des Services sociaux consacraient respectivement 356 000 et 346 000 dollars à leurs activités et chacune comptait quatre équivalents temps complet. Ces unités n'effectuent qu'exceptionnellement des travaux dans les établissements de leur réseau. Si des mandats de vérification y sont menés par d'autres, elles n'en sont pas informées.

11 Les efforts et les sommes investies pour la vérification interne dans le secteur de la santé et des services sociaux et dans celui de l'éducation m'apparaissent peu significatifs en comparaison de leurs dépenses.

Comité de vérification

12 Au-delà des ressources consacrées aux activités de vérification, pour être performant, un comité de vérification doit être en mesure de porter un regard externe sur la gestion des activités d'une organisation. La présence de membres indépendants dans ces comités est une bonne façon d'assurer cette objectivité. À ce sujet, la situation qui prévaut dans les ministères m'apparaît préoccupante. La plupart des comités de vérification interne des ministères comptent en effet 50 % et moins de membres indépendants, ce qui rend difficile le plein exercice de leur rôle. Or, de mon point de vue, l'ampleur des budgets gérés par ces entités justifie à elle seule la présence de comités de vérification performants. Bonne nouvelle toutefois, les comités de vérification des entités visées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* et ceux des autres organismes sont tous constitués d'une majorité de membres indépendants et se rencontrent fréquemment.

Encadrement des activités

13 La qualité de l'encadrement des activités de vérification interne peut également faire la différence entre un exercice à portée limitée et une démarche véritablement synonyme d'amélioration. Les bonnes pratiques veulent notamment que la fonction de vérification interne relève d'un niveau hiérarchique suffisamment élevé, soit du premier dirigeant ou du comité de vérification. Un cadre de gestion formel doit aussi établir les contours de l'exercice. Concernant ces deux volets, les résultats sont plutôt positifs.

14 De fait, toutes les entités vérifiées ont établi un cadre de gestion formel. Pour ce qui est de l'indépendance, toutes les fonctions des entités visées par la loi et celles des autres organismes relèvent d'un niveau hiérarchique suffisamment

élevé. La situation est différente pour les ministères, dont le tiers ne respecte pas les orientations du Conseil du trésor qui demandent que le responsable de la vérification interne relève du premier dirigeant. Compte tenu de l'importance des activités générées par les ministères, la pertinence d'établir une distance entre la fonction de vérification interne et les directions responsables de ces activités ne fait aucun doute.

Qualité de la planification

15 Par ailleurs, afin d'en accroître l'efficacité, les travaux de vérification interne doivent s'organiser autour d'une planification tenant compte des risques propres à l'organisation. Malheureusement, les exercices de planification ne sont pas toujours complets. Parmi les éléments absents, notons la portée du mandat, l'échéancier et les ressources requises. Toutefois, fait encourageant de mon point de vue, la plupart des unités de vérification interne des entités visées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* ont une bonne connaissance des risques, des contrôles et des principaux systèmes relatifs à leur organisation. Ce n'est hélas pas le cas pour plusieurs des ministères et des autres organismes où le niveau de connaissance est moindre. Dans ce contexte, il est selon moi difficile d'avoir l'assurance que les mandats sélectionnés sont les plus appropriés.

Plan d'action et suivi des recommandations

16 Finalement, la valeur ajoutée des activités de vérification interne prend tout son sens à travers le plan d'action et le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées. Sur cet aspect, la situation est plutôt satisfaisante. En effet, presque toutes les entités qui ont répondu au questionnaire indiquent qu'elles obtiennent toujours ou la plupart du temps un plan d'action. Ces plans incluent les actions correctrices et précisent les responsables ainsi que l'échéancier. La grande majorité des entités affirment également qu'elles font un suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations, et ce, généralement à l'intérieur d'un délai de trois ans.

17 Le fait que cette partie du processus soit déjà bien ancrée dans les organisations renforce à mon avis l'importance de travailler à l'amélioration des autres éléments clés du processus de vérification interne afin d'en tirer le meilleur parti possible pour les organisations et ultimement, les contribuables québécois.

18 Certains éléments issus du processus de vérification interne de quatre autres administrations gouvernementales, soit le Canada, l'Alberta, la Colombie-Britannique et l'Ontario sont inspirants de ce point de vue. D'autant plus que, dans son rapport de juin 2011, le Vérificateur général du Canada se disait généralement satisfait de la gestion de cette activité par son gouvernement. J'encourage donc les entités concernées, et plus particulièrement les ministères, à s'inspirer des meilleures pratiques afin de renforcer leur fonction de vérification interne.

3 Plan stratégique 2016-2019

3.1 Contexte

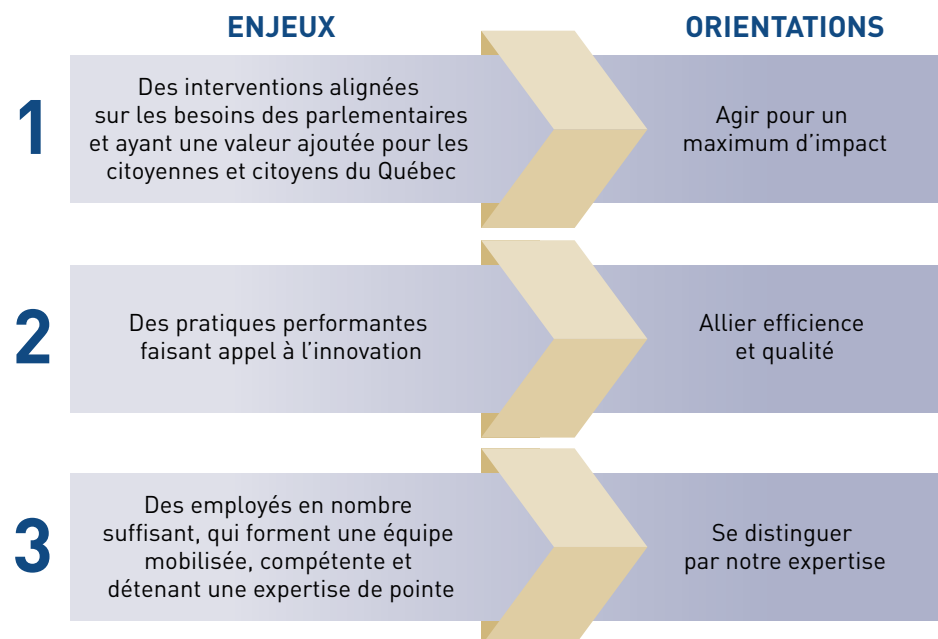
19 Mon premier plan stratégique couvre la période 2016-2019. Il est le fruit d'un processus de réflexion rigoureux, lequel m'a notamment permis de parfaire ma connaissance de l'organisation et de son environnement et de préciser ma vision: le Vérificateur général du Québec, une institution au service de l'Assemblée nationale; une référence et une équipe reconnue pour la qualité et l'utilité de ses travaux.

20 Cette vision actualisée met de l'avant non seulement l'utilité de nos travaux pour les différentes parties prenantes, dont les parlementaires et les entités, mais aussi leur qualité. Par ailleurs, être une référence implique que nous continuerons d'être à l'affût des possibles améliorations à apporter à nos pratiques et à nos façons de faire. D'autre part, l'expertise et la mobilisation des membres de notre équipe s'avèrent primordiales pour notre organisation. Tous ces éléments contribuent à la crédibilité de celle-ci. Je désire qu'ils continuent de guider nos actions pour les prochaines années.

3.2 Enjeux et orientations

21 L'ensemble de nos réflexions nous a permis de dégager trois enjeux. Pour chacun d'eux, nous avons défini une orientation qui reflète nos priorités pour les trois prochaines années (figure 1).

Figure 1 Enjeux et orientations



Agir pour un maximum d'impact

22 Nous souhaitons que nos travaux soient utiles aux membres de l'Assemblée nationale afin que ceux-ci puissent assumer leur mandat relatif au contrôle parlementaire. Nous voulons également que nos travaux aient une valeur ajoutée pour les parlementaires. C'est en ayant en tête cette préoccupation que nous avons établi nos priorités d'action pour les prochaines années.

23 Ainsi, en audit financier, nous viserons à être plus présents dans les établissements des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux. Dans le secteur de l'**audit de performance**, nous réaliserons des missions liées aux services directs à la population, à des enjeux relatifs à la gestion administrative qui sont communs à plusieurs ministères et organismes et aux technologies de l'information.

*Nous utiliserons désormais l'expression **audit de performance** plutôt que **vérification de l'optimisation des ressources**.*

24 Le commissaire au développement durable a une mission noble et importante. Ainsi, en plus de poursuivre des travaux dans ce domaine, nous voulons intégrer la prise en compte des principes de développement durable dans nos audits de performance. Nous visons donc une approche plus englobante et intégrée.

25 Les recommandations que nous formulons constituent un élément stratégique de nos travaux puisqu'elles permettent aux entités auditées d'amorcer des changements visant à améliorer la gestion gouvernementale. Or, ces dernières années, le taux d'application des recommandations a connu un certain plafonnement. Nous nous sommes donc donné pour objectif de hausser ce taux, que ce soit en audit financier ou en audit de performance. Pour ce faire, nous comptons travailler davantage en collaboration avec les acteurs de la gouvernance, tels les comités d'audit, dans les ministères et les organismes.

26 Si nous souhaitons que nos travaux aient un maximum d'impact, ils se doivent d'être présentés de façon claire et diffusés par des moyens de communication qui répondent aux besoins de nos différents interlocuteurs, dont les parlementaires. C'est pourquoi nous allons déployer des efforts en ce sens au cours des prochaines années.

Allier efficacité et qualité

27 La qualité de nos travaux est l'une des bases de la crédibilité de notre organisation et elle doit demeurer une préoccupation de premier plan. Si nous désirons que notre organisation soit une référence, nous devons allier la qualité de nos travaux et l'efficacité de nos méthodes et de nos outils. Nous serons donc à l'affût des possibilités d'amélioration qui s'offrent à l'organisation, notamment par l'utilisation de l'évaluation.

28 D'autre part, le développement durable reste une priorité, tant dans nos travaux que dans nos pratiques de gestion. Ainsi, en plus de poursuivre nos efforts en vue de réduire notre consommation de papier, nous entamerons un virage

important vers un environnement de travail sans papier. Ce choix organisationnel exigera de l'ensemble des membres de notre personnel des changements dans leurs façons de travailler.

29 Une organisation efficace se doit de disposer d'une information de gestion de qualité, qui répond à ses besoins et qui est produite en temps opportun. Par ailleurs, la nature de nos activités exige une certaine flexibilité dans la gestion de nos ressources. À cet égard, nous avons amorcé des travaux en vue de mettre en place un système intégré de planification et de suivi des ressources et nous y consacrerons des efforts dans les prochaines années.

Se distinguer par notre expertise

30 Les membres de notre équipe ont à cœur notre mission et cela se traduit dans la qualité de leur travail et la rigueur dont ils font preuve. Aussi souhaitons-nous leur offrir un environnement stimulant en vue de favoriser leur engagement envers l'organisation et leur mobilisation. Nos priorités des prochaines années s'articuleront autour de l'adéquation des ressources aux besoins organisationnels, du développement de l'expertise et de la mobilisation des personnes. Ces priorités ont pour objectif, en plus de maintenir en poste nos ressources, d'attirer des personnes compétentes qui désirent contribuer à notre mission.

31 Pour ce faire, nous miserons sur la mobilité interne entre les secteurs de l'audit financier et de l'audit de performance. Nous croyons que la diversification des expériences de travail contribuera à développer l'expertise individuelle de nos employés. Par ailleurs, dans les secteurs de l'audit, nous adapterons l'offre de formation en vue de répondre aux besoins des membres de notre personnel, et ce, en fonction de leur cheminement professionnel.

32 Notre organisation est privilégiée, car elle est dotée de ressources compétentes, dévouées et mobilisées. À l'égard de la mobilisation, c'est ce qu'ont révélé les résultats du dernier sondage effectué auprès des employés. Or, nous sommes conscients que le travail d'un auditeur est spécialisé et exigeant. Ainsi, nous voulons maintenir le niveau de mobilisation et démontrer le sérieux de notre engagement par l'obtention d'une accréditation reconnue.

33 Les trois orientations que nous avons définies tracent donc la voie que nous entendons suivre pour les trois prochaines années. Grâce aux balises que nous nous sommes fixées, nous sommes persuadés de maintenir le cap et d'arriver à bon port.

Faits saillants

Objectif des travaux

La présente vérification porte sur deux contrats d'achats regroupés de biens du Centre de services partagés du Québec (CSPQ). Elle complète la vérification particulière réalisée à la demande du Conseil du trésor (C.T. 214787 du 18 mars 2015) et dont le rapport a été déposé en novembre dernier.

Nous voulions nous assurer que les entités vérifiées gèrent avec un souci d'intégrité certains des principaux risques associés à chacune des phases du processus d'acquisition de biens et de services professionnels dans le domaine des technologies de l'information, et ce, conformément aux règles en vigueur.

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

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification portant sur les deux contrats d'achats regroupés de biens en technologies de l'information.

La stratégie d'acquisition retenue à l'égard des deux contrats examinés n'a pas toujours donné les résultats escomptés. Le CSPQ n'a pas l'assurance que les ministères et organismes ont bénéficié des baisses de prix attendues ou obtenu des modèles reflétant l'évolution technologique.

Les décisions prises à certaines étapes du processus, notamment à l'établissement de la stratégie et du suivi des questions des fournisseurs, n'ont pas été suffisamment documentées. L'appel d'offres des micro-ordinateurs a entraîné près de 400 questions et 22 addendas. Toutefois, aucun document présentant l'argumentation ou les recommandations du comité technique à l'égard des modifications effectuées n'a été retrouvé.

Le CSPQ n'a pas mis en place les mécanismes nécessaires pour s'assurer de l'absence de conflits d'intérêts de toutes les personnes concernées par la détermination des besoins et la préparation des appels d'offres. La situation est identique à celle dont nous avons fait état en novembre 2015 dans notre rapport portant sur les services professionnels en technologies de l'information.

Les contrôles permettant de suivre adéquatement les clauses contractuelles sont insuffisants. À titre d'illustration, les contrats prévoient que les fournisseurs peuvent seulement proposer des diminutions de prix. Cependant, le prix de 40 options a augmenté au cours de la période du contrat.

L'ajout, à l'appel d'offres des micro-ordinateurs, d'un grand nombre d'options non obligatoires permet aux entités de choisir un produit précis, ce qui limite la concurrence et ne favorise pas toujours l'obtention du meilleur prix. Par exemple, pour obtenir la tablette d'un manufacturier donné, il suffit d'ajouter une station d'accueil, au coût de 43 dollars, et ainsi éliminer les deux fournisseurs ayant un prix inférieur pour une tablette de même catégorie.

Les contrôles en place à l'égard des produits livrés sont insuffisants pour toutes les entités vérifiées. Les composantes internes des micro-ordinateurs ne font pas l'objet d'une vérification systématique afin de s'assurer que les biens obtenus sont réellement ceux commandés.

Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention des ministères et organismes vérifiés. Celles-ci sont présentées ci-contre.

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

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

Recommandations au Centre de services partagés du Québec

- 1 Évaluer l'efficacité de la stratégie d'acquisition en cours sur la base d'une information complète, notamment en ce qui a trait à la concurrence et à l'obtention des meilleurs prix, et inclure le résultat de cette évaluation dans l'analyse aux fins de l'élaboration des prochains appels d'offres.**
- 2 Se doter des outils nécessaires et mettre en place les contrôles suffisants pour s'assurer d'un suivi adéquat des clauses contractuelles, notamment celles liées aux changements de prix.**

Recommandation à tous les ministères et organismes vérifiés

- 3 Mettre en place les contrôles nécessaires pour s'assurer que les produits payés sont ceux livrés.**
-

Faits saillants

Objectifs des travaux

La facturation de frais aux patients pour les services médicaux est un enjeu de financement des coûts de fonctionnement des cliniques. Nous avons axé nos travaux sur l'état de la situation et les actions des entités vérifiées. Notre vérification avait les objectifs suivants :

- S'assurer que le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) encadre la facturation de frais aux personnes assurées dans le respect des normes d'accessibilité, d'équité et d'efficacité liées aux services offerts.
- Évaluer dans quelle mesure la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), en tant qu'administratrice du régime public d'assurance maladie, s'assure de façon efficace, efficiente et transparente du respect des dispositions légales et réglementaires à l'égard de la facturation de frais aux personnes assurées.

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

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats faits lors de la vérification relative aux frais facturés en clinique pour les services médicaux.

La facturation de frais en clinique : une situation ambiguë, confuse et incomprise qui existe depuis de nombreuses années. Bien qu'il y ait eu des interventions de différents acteurs, le cadre juridique ne permet pas de contrôler cette facturation adéquatement. L'amendement à la LAM (projet de loi n° 20) et le projet de loi n° 92 visent à améliorer la situation.

Ni le MSSS ni la RAMQ ne disposent d'un portrait d'ensemble des frais facturés en clinique aux patients. Le gouvernement a récemment estimé ceux-ci à 50 millions de dollars, mais cette évaluation ne s'appuie sur aucune analyse.

Le MSSS ne s'acquitte pas bien de l'encadrement de la facturation des frais en clinique pour les services médicaux : absence d'outils d'évaluation des coûts de fonctionnement des cliniques afin d'appuyer les besoins de financement ; peu de connaissance au sujet du financement que les cliniques et les médecins reçoivent du gouvernement pour payer les coûts de fonctionnement.

Les mesures de la Régie pour contrôler la facturation des frais en clinique sont limitées par le cadre législatif et réglementaire actuel : plusieurs éléments restreignant les recours des patients ; des exigences réduisant les possibilités de remboursement aux patients ; un recouvrement complexe des sommes dues auprès des cliniques ; des enquêtes se terminant par de l'information transmise aux médecins et aux cliniques, sans qu'il y ait de sanctions à leur égard.

Une bonne pratique existe à la RAMQ. Dans le cadre de visites en clinique, elle effectue des travaux de prévention auprès des médecins quant à la facturation de frais en clinique pour les services médicaux. Toutefois, peu d'efforts sont réalisés pour informer la population quant à la réglementation applicable.

Recommandations

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

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

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

Recommandations au ministère

- 1 Baliser les frais pouvant être facturés aux patients en clinique pour les services médicaux.**
- 2 Apprécier les coûts de fonctionnement des cliniques, déterminer le financement à accorder et considérer celui déjà versé.**

Recommandations à la Régie

- 3 Poursuivre ses démarches de propositions de modifications législatives à la LAM afin qu'elle soit en mesure de bien exercer son rôle d'administratrice.**
 - 4 Informer la population sur la réglementation applicable quant à la facturation de frais en clinique pour les services médicaux.**
 - 5 Intégrer à son processus de gestion de la déclaration des membres du conseil d'administration la prise en compte de tout élément pouvant affecter le statut d'un membre indépendant, conformément aux dispositions de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.**
-

Faits saillants

Objectif des travaux

Au Québec, la Régie du logement est le seul tribunal compétent, dans le domaine du logement locatif résidentiel, pour entendre toute demande inférieure à 85 000 dollars concernant le bail d'un logement.

La présente vérification avait pour but de nous assurer que la Régie du logement fournissait des services de qualité à l'égard du traitement des demandes relatives au bail d'un logement.

Nos travaux ont été réalisés dans le souci de respecter l'indépendance juridictionnelle des régisseurs et de protéger l'exercice de leurs fonctions. Ils ne visaient donc pas à évaluer la qualité de leurs décisions.

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

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant le traitement des demandes effectué par la Régie du logement.

La Régie n'a pas mis en place de procédures pour minimiser les délais de traitement. Elle ne calcule pas le délai moyen de traitement total par demande, ni la durée d'écoulement des inventaires. Les quelque 40 000 demandes incluses dans l'inventaire influencent la célérité et l'accessibilité du tribunal.

Le processus de mise au rôle ne permet pas une utilisation optimale du temps d'audience. Pour la période de 28 mois terminée le 30 novembre 2015, la durée moyenne réelle des 17 400 séances d'audiences a été de 125 minutes, alors que le temps disponible des régisseurs était de 180 minutes. Ainsi, dans une proportion de 31 %, ce temps n'a pas été utilisé pour l'audition des causes, ce qui a eu un impact certain sur le délai d'attente des parties qui avaient adressé une demande à la Régie.

La Régie n'a pas instauré de moyens afin de minimiser les effets des remises d'audience, notamment par l'amélioration du délai d'envoi des avis de convocation. Pour la période analysée, ces avis ont été envoyés en moyenne 29 jours civils avant la date de l'audience, ce qui inclut les 7 jours nécessaires pour l'expédition et la livraison du courrier. Cela laisse peu de temps aux parties pour préparer leur audience ou aviser la Régie d'un changement.

Le processus de conciliation est peu utilisé. Les efforts de la Régie pour l'intégrer dans ses opérations sont insuffisants. En effet, elle n'a pas déterminé les causes qu'il était plus approprié de régler par ce processus ni les situations et le moment où il serait pertinent de communiquer avec les citoyens.

La Régie a mis en place une banque de temps non conforme à la réglementation. Au 30 novembre 2015, 882 jours étaient accumulés dans cette banque de temps relativement aux séances d'audiences additionnelles tenues par des régisseurs. De plus, la Régie n'a pas effectué d'évaluations du rendement de ses régisseurs de manière rigoureuse, ni défini clairement certaines règles pour encadrer notamment la mise au rôle.

L'information de gestion produite par la Régie est insuffisante pour déterminer les éléments nécessitant des améliorations (le temps d'audience, par exemple) et ne permet pas de bien évaluer la performance du traitement des demandes.

Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de la Régie du logement. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires de l'entité vérifiée.

Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Recommandations à la Régie

- 1 Cibler des moyens pour diminuer le délai de traitement et l'inventaire des demandes afin d'améliorer la célérité et l'accessibilité.**
 - 2 Optimiser l'utilisation du temps d'audience, notamment en déterminant des balises sur les niveaux de convocation élaborées à l'aide de l'information de gestion.**
 - 3 Mettre en place des moyens pour minimiser les remises d'audience, notamment par l'amélioration du délai d'envoi des avis de convocation.**
 - 4 Déterminer des lignes directrices favorisant le règlement de causes au moyen de la conciliation, entre autres par l'élaboration d'un cadre opérationnel.**
 - 5 Effectuer une analyse sur la possibilité d'optimiser l'utilisation de la visioconférence afin de favoriser l'accessibilité à la justice et de minimiser le temps de déplacement des régisseurs.**
 - 6 S'assurer du respect de la réglementation en vigueur à l'égard de la rémunération et des autres conditions de travail des régisseurs.**
 - 7 Mettre en place des règles claires à l'égard, entre autres, de la disponibilité au travail des régisseurs, de la gestion des absences, du processus de mise au rôle et de l'établissement de barèmes sur le niveau de convocation.**
 - 8 Parfaire l'information de gestion afin de mieux évaluer la performance du traitement des demandes et d'apporter les ajustements nécessaires.**
-

Faits saillants

Objectifs des travaux

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) est assujettie à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Cette loi prévoit notamment que le conseil d'administration adopte des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la SAAQ, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires.

Nos travaux visaient à nous assurer que :

- la SAAQ a établi des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance adéquates, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, ce qui lui permet d'apprécier ses résultats par rapport à l'ensemble de sa mission ;
- la SAAQ diffuse de façon appropriée les résultats de ses mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, afin d'enrichir sa reddition de comptes.

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

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la SAAQ.

La Société s'est dotée de plusieurs mécanismes de gouvernance, dont les mesures exigées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, afin d'évaluer sa performance.

- La structure de la gouvernance et son fonctionnement constituent l'un des principaux moyens qui permettent au conseil d'administration d'encadrer la prise de décision.
- Un tableau de bord permet de mesurer et d'apprécier l'impact des activités de la Société sur ses parties prenantes (assurés, clients, partenaires, équipe).

Le conseil d'administration de la SAAQ a adopté des indicateurs de performance faisant l'objet d'un étalonnage afin de se conformer à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Notons que l'étalonnage avec des entreprises similaires demeure l'élément le plus difficile quant aux mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société. Cela s'explique en partie par le fait que les structures administratives, le contexte social et le cadre juridique des autres organisations sont très différents de ceux de la SAAQ.

L'implication des gestionnaires dans l'exercice d'étalonnage est un élément clé pour l'évaluation de l'efficacité et de la performance. Afin de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de se comparer, la Société s'est dotée d'un « référentiel sur la performance » qui intègre l'étalonnage. Peu importe la durée et l'ampleur des nouveaux projets, les gestionnaires doivent en tenir compte.

De l'information relative à l'efficacité et à la performance de la Société est présentée périodiquement aux membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent ainsi assumer leurs rôles et leurs responsabilités à cet égard.

Une section du *Rapport annuel de gestion* de la Société est consacrée à l'évolution de la performance, y compris l'étalonnage avec des entreprises similaires, ce qui lui permet de se conformer à la loi.

À la suite de nos travaux, nous n'avons pas formulé de recommandation.

Faits saillants

Objectifs des travaux

Les revenus du gouvernement du Québec provenant du marché de la vente de boissons alcooliques par la Société des alcools du Québec (SAQ) ont atteint plus de 1,6 milliard de dollars en 2014-2015.

Les ventes de la SAQ se sont élevées à 3 milliards pour la même période.

Nos travaux visaient à nous assurer que la SAQ :

- acquiert ses boissons alcooliques de manière économique, conformément à sa réglementation et aux saines pratiques de gestion ;
- établit ses prix de manière à favoriser sa rentabilité et une consommation responsable ;
- évalue sa performance, apporte les correctifs nécessaires et en fait une reddition de comptes appropriée.

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

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant l'achat et la vente de boissons alcooliques et la performance de la Société des alcools du Québec.

Bien que la SAQ applique des mesures de réduction des dépenses, des éléments ayant un impact sur sa performance peuvent être améliorés ou faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Voici ces principaux éléments.

Pour l'achat des boissons alcooliques, les moyens mis en place par la SAQ afin de favoriser l'obtention des meilleurs prix et des conditions les plus avantageuses peuvent être renforcés.

- La politique d'achat inclut une clause sur l'obtention du meilleur prix départ chais, mais il n'y a rien sur les conditions, comme les rabais (obtention de rabais volume) ou les revenus de positionnement en magasin.
- Des clauses pouvant contribuer à assurer les meilleures conditions d'achat sont absentes des contrats.

La structure de majoration de la SAQ pour établir ses prix de vente favorise la rentabilité de ses produits. Toutefois, la SAQ n'a pas examiné l'ensemble de la mécanique de sa structure de majoration ; divers changements ont été apportés à la structure de majoration au cours des 10 dernières années, mais on n'en a pas modifié les fondements. Un tel examen devrait notamment tenir compte des éléments suivants :

- l'importance des promotions accordées aux consommateurs en 2014-2015, soit 129 millions de dollars ;
- la base du prix de détail, qui est le prix départ chais ;
- les écarts de prix entre la SAQ et d'autres détaillants pour des produits identiques.

La SAQ n'effectue pas de suivi structuré des ajouts et des retraits pour ses produits de spécialité. Un tel suivi est important : le nombre de produits de spécialité par lot ne cesse d'augmenter, le taux de rotation de ces produits est plus faible que celui des produits courants et la SAQ vise éventuellement à offrir aux consommateurs environ 20 000 produits.

Il y a un déséquilibre entre l'achalandage dans les succursales de la SAQ et les heures travaillées par les employés. En 2014-2015, les journées du lundi au mercredi représentaient 24 % de l'achalandage de l'année, alors que les heures travaillées équivalaient à 37 %. La prise en compte de l'achalandage pourrait diminuer les coûts et augmenter les ventes.

Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de la SAQ. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires de l'entité vérifiée.

Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Recommandations à la Société des alcools du Québec

- 1 Examiner périodiquement la politique d'achat et de mise en marché pour y inclure les meilleures pratiques en matière d'acquisition et mettre en place des moyens pour favoriser l'obtention des conditions d'achat les plus avantageuses.**
 - 2 Établir un mécanisme de révision de sa structure de majoration.**
 - 3 S'assurer que l'assortiment des produits par tranche de prix est en lien avec l'importance des ventes et les tendances du marché afin de bien servir sa clientèle.**
 - 4 Effectuer le suivi des produits de spécialité de façon à maximiser sa performance en fonction de ses stratégies de commercialisation.**
 - 5 Revoir et optimiser le mécanisme pour s'assurer de faire un suivi approprié des produits nécessitant un plan de redressement.**
 - 6 Évaluer la possibilité de maximiser l'utilisation de ses effectifs dans les succursales en tenant compte de l'achalandage.**
 - 7 Évaluer sa performance et celle de ses réseaux, au moyen de l'étalonnage prévu dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, en utilisant des indicateurs de performance demandant peu d'ajustements afin de faciliter l'exercice, et effectuer un suivi approprié des résultats.**
 - 8 Bonifier la reddition de comptes publique, notamment quant à l'atteinte des cibles figurant dans le plan stratégique.**
-

Faits saillants

Objectif des travaux

Selon les données colligées par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), les dépenses effectuées par les organismes publics pour les contrats qu'ils ont accordés ont été estimées à 11 milliards de dollars au cours de l'exercice 2013-2014.

La réglementation précise explicitement que l'information relative aux contrats des organismes publics comportant une dépense égale ou supérieure à 25 000 dollars doit être publiée dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO) du gouvernement. Ce système est utilisé tant par les organismes publics que par les entreprises intéressées à faire affaire avec l'État.

L'objectif de notre vérification est de vérifier l'intégralité et l'exactitude de l'information relative aux contrats attribués par les organismes publics contenue dans le SEAO, en conformité avec la réglementation.

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

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec.

Pour les entités vérifiées, des contrats d'une valeur de 4,4 millions de dollars ne sont pas inscrits dans le SEAO. De plus, bien que l'information que ces entités publient dans le SEAO soit exacte, certains renseignements ne sont pas publiés et, lorsqu'ils le sont, ils ne sont pas toujours diffusés en temps opportun.

Les mécanismes de contrôle et de suivi liés à l'information publiée par les entités vérifiées dans le SEAO sont parfois incomplets ou manquants. Cela ne favorise pas la qualité de l'information diffusée dans le SEAO ni sa publication en temps opportun. De plus, même si le SCT a mis en place différentes procédures pour vérifier et valider la qualité de l'information publiée dans le SEAO, celles-ci doivent être renforcées.

Le modèle d'affaires utilisé par le SCT pour le développement et l'exploitation du SEAO soulève des questionnements.

- À l'exception du volet lié à la transmission de façon électronique des soumissions, nous n'avons pas retracé de dossier d'affaires incluant une analyse des risques et des coûts pour le choix du modèle d'affaires lors des appels d'offres lancés en 2002 et en 2011.
- Il y a un retard important de près de 3 années dans la livraison de la fonctionnalité relative aux soumissions électroniques qui sera intégrée dans le SEAO, laquelle était prévue, initialement, en juin 2013.
- Le SCT a effectué peu de suivi et de contrôles auprès de la firme sélectionnée, notamment à l'égard des risques qui concernent les accès autorisés ou non autorisés, le cas échéant, aux listes de fournisseurs ayant commandé des documents d'appel d'offres, lesquelles sont hébergées sur les serveurs de la firme.
- Le modèle d'affaires augmente le risque de dépendance envers la firme, qui a remporté les appels d'offres de 2002 et 2011. Cette situation sera accentuée à la fin du contrat en 2019, alors que la fonctionnalité relative aux soumissions électroniques aura été intégrée dans le SEAO.

Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention du SCT, de la Commission scolaire de Montréal (CSDM), du Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec (GACOQ), du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) et du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

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

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

Recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor

- 1 Renforcer et mieux cibler ses interventions auprès des organismes publics pour s'assurer de la conformité de l'information publiée dans le système électronique d'appel d'offres.**
- 4 Réaliser un dossier d'affaires au moment opportun afin de déterminer l'option la plus avantageuse pour le prochain système électronique d'appel d'offres.**
- 5 S'assurer de la mise en place des contrôles nécessaires afin de garantir la sécurité des données sensibles et confidentielles.**
- 6 Mettre en place, pour le prochain système électronique d'appel d'offres, des mesures pour diminuer le risque lié à la dépendance envers la firme.**
- 7 Effectuer un suivi adéquat du contrat.**

Recommandations à la CSDM, au GACOQ, au MIDI et au MTESS

- 2 Publier dans le système électronique d'appel d'offres une information complète, exacte et en temps opportun relativement aux contrats accordés.**
- 3 Améliorer les mécanismes de contrôle internes à l'égard de la publication de l'information dans le système électronique d'appel d'offres.**

Faits saillants

Objectif de l'étude

Le premier volet de notre étude dresse un portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec sur la base d'un questionnaire transmis à 35 entités :

- 11 entités visées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* ;
- 24 ministères et autres organismes.

Au cours de 2014-2015, ces organisations ont consacré à leurs activités de vérification interne 247 équivalents temps complet et 26,8 millions de dollars.

Cette section n'a pas pour objet d'apprécier la qualité des travaux de vérification réalisés ni celle des activités des comités de vérification.

Le second volet traite des tendances observées à l'égard de la vérification interne dans les quatre administrations gouvernementales suivantes : le Canada, l'Alberta, la Colombie-Britannique et l'Ontario.

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

Observations

Nous présentons ci-dessous les principales observations qui découlent des réponses obtenues à un questionnaire.

Certains éléments se rapportant aux pratiques utilisées sont les mêmes pour presque toutes les entités sondées. Parmi les points forts, signalons l'adoption d'un cadre de gestion relatif à la fonction de vérification interne, le suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations et l'obtention d'un plan d'action à la suite de chaque vérification. Quant aux points à améliorer, notons l'absence d'évaluation externe de l'assurance qualité et de détermination d'un coût de revient par mandat. Pour les autres éléments, les résultats sont plutôt variables.

Les entités visées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* ont mis en place la plupart des bonnes pratiques relatives à leur comité de vérification et à la gestion de leurs activités de vérification interne.

Les autres organismes ont intégré plusieurs des éléments souhaités, mais leur unité de vérification gagnerait à approfondir sa connaissance des risques, des contrôles et des principaux systèmes de son organisation. Dans ce contexte, il est difficile d'avoir l'assurance que les mandats inclus dans la planification sont les plus appropriés.

Même si de bonnes pratiques sont à noter, la plupart des ministères ont plusieurs améliorations à apporter afin de permettre à leur comité de vérification et à leur unité de vérification interne de jouer pleinement leur rôle. Voici des exemples d'éléments à bonifier :

- Le comité de vérification ne compte pas suffisamment de membres indépendants et se rencontre rarement.
- L'unité de vérification interne a une connaissance insuffisante des risques, des contrôles et des principaux systèmes relatifs à son organisation.
- Les ressources consacrées à la vérification interne sont jugées insuffisantes par le responsable.

Les interventions du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et du ministère de la Santé et des Services sociaux en matière de vérification interne sont limitées dans leur réseau. Ces deux ministères importants consacrent peu de ressources à cette fonction.

Faits saillants

Objectif des travaux

Dans son rapport de juin 2015, la Commission de l’administration publique (CAP) a demandé au Vérificateur général d’effectuer le suivi du plan d’action qui donnait suite à notre vérification sur les acquisitions de biens et de services au Centre de services partagés du Québec (CSPQ).

L’objectif était d’apprécier le degré de mise en œuvre du plan d’action du CSPQ afin de s’assurer qu’il permettra de remédier aux déficiences relevées lors de la vérification initiale. Celles-ci concernaient son processus d’acquisition de biens et de services ainsi que sa gouvernance en matière d’acquisitions. Nos travaux de vérification se sont terminés en avril 2016.

Les résultats de la vérification initiale ont été publiés dans le chapitre 3 du Rapport du Vérificateur général du printemps 2014.

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

Résultats du suivi

Nos travaux ont porté sur l’ensemble des recommandations que nous avons formulées au printemps 2014 et sur les six recommandations que la CAP avait faites à l’intention du CSPQ.

Conclusions. Nos travaux nous amènent à conclure que la mise en œuvre des actions du plan est satisfaisante pour 8 des 11 recommandations touchant le processus d’acquisition et pour 3 des 9 recommandations liées à la gouvernance des acquisitions. Quant aux 6 recommandations formulées par la CAP, 4 présentent une mise en œuvre des actions satisfaisante.

Mise en œuvre du plan d’action satisfaisante pour 11 recommandations. En ce qui a trait au processus d’acquisition, nous notons particulièrement les éléments suivants: le CSPQ a mis en place des procédures afin que la préparation des appels d’offres soit faite de façon à maximiser le libre jeu de la concurrence. Il s’est doté d’un processus d’assurance qualité et a pris les moyens pour améliorer l’évaluation des appels d’offres. En ce qui concerne la gouvernance en matière d’acquisitions, des progrès sont relevés notamment quant à la compréhension des attentes des clients ainsi qu’au développement, au renforcement et au maintien de l’expertise et du savoir faire de son personnel.

Mise en œuvre du plan d’action insatisfaisante pour 9 recommandations. Pour ce qui est du processus d’acquisition, nous avons relevé notamment que le Centre n’a pas encore mis en place les mécanismes lui permettant d’obtenir une information de gestion fiable et suffisante. Quant à la gouvernance en matière d’acquisitions, des améliorations doivent être apportées entre autres à la communication sur le suivi des dossiers et à l’établissement d’une offre qui répond aux besoins des clients. De plus, le CSPQ ne valide toujours pas l’information obtenue des fournisseurs afin d’évaluer les économies d’échelle de ses regroupements d’achats susceptibles de générer des économies importantes. Enfin, la mise en place d’une gestion intégrée des risques n’est pas encore acquise.

Mise en œuvre du plan d’action insatisfaisante pour 2 des 6 recommandations de la Commission de l’administration publique. Le Centre ne dispose pas d’une gestion intégrée des risques et son tableau de bord bonifié ne permet pas d’évaluer tous les aspects de sa performance.

Tableau 1 Recommandations du Vérificateur général : processus d'acquisition

	Page	Appliquées	En cours d'application		Non appliquées
			Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Se doter d'objectifs en matière de développement des connaissances des marchés et établir des attentes claires en ce sens aux conseillers.	10	√			
Mettre en place des mécanismes afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à :					
▪ maximiser le libre jeu de la concurrence (achats regroupés) ;	11	√			
▪ maximiser le libre jeu de la concurrence (achats mandatés) ;	11		√		
▪ tenir compte des enjeux de développement durable et de l'impact économique régional (achats regroupés) ;	12		√		
▪ tenir compte des enjeux de développement durable (achats mandatés).	12			√	
Prendre les moyens pour que l'évaluation des appels d'offres favorise le traitement équitable des fournisseurs, en conformité avec les exigences réglementaires et d'admissibilité.	14	√			
Mettre en place les outils pour favoriser un traitement optimal des dossiers d'acquisitions, notamment par :					
▪ une planification des interventions ;	15			√	
▪ un encadrement des conseillers ;	16		√		
▪ un processus d'assurance qualité efficace.	17	√			
Se doter des systèmes permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante pour soutenir les gestionnaires dans leur prise de décision en matière d'acquisitions.	18			√	
Constituer un historique des achats en vue de développer une mémoire organisationnelle et d'effectuer un suivi efficace et efficient des dossiers.	19		√		
Total des recommandations			8	3	
Recommandations pour lesquelles la mise en œuvre du plan d'action est satisfaisante			73%		

Tableau 2 Recommandations du Vérificateur général : gouvernance en matière d'acquisitions

	Page	Appliquées	En cours d'application		Non appliquées
			Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Établir une stratégie de mise en œuvre de sa vision et de sa mission dans le secteur des acquisitions afin de développer une compréhension commune des moyens nécessaires pour la concrétiser et de s'assurer que les actions sont conséquentes dans le temps.	20		√		
Améliorer, dans le domaine des acquisitions, la qualité de sa prestation de services et accroître la satisfaction de sa clientèle, notamment par :					
<ul style="list-style-type: none"> ■ une meilleure compréhension des attentes des clients ; 	22		√		
<ul style="list-style-type: none"> ■ une meilleure communication sur le suivi des dossiers et des modalités de services, entre autres en ce qui concerne son rôle et les délais de livraison ; 	23			√	
<ul style="list-style-type: none"> ■ l'établissement d'une offre de services qui répond aux besoins des clients ; 	25			√	
<ul style="list-style-type: none"> ■ le développement, le renforcement et le maintien de l'expertise et du savoir-faire de son personnel. 	27		√		
Déterminer les biens et les services ayant le meilleur potentiel d'économies et ajuster son offre de services en conséquence.	25			√	
Établir, en matière d'acquisitions, des objectifs, des cibles et des indicateurs qui lui permettront d'évaluer régulièrement sa performance, notamment quant à la qualité de ses services, à son efficience et à l'économie générée par ses opérations.	28			√	
S'assurer de la fiabilité des données lui permettant de mesurer sa performance en matière d'acquisitions.	30				√
Mettre en place une gestion intégrée des risques afin de s'assurer que ceux liés aux activités d'acquisitions de biens et de services sont adéquatement gérés tout au long du processus d'acquisition.	31			√	
Total des recommandations			3	6	
Recommandations pour lesquelles la mise en œuvre du plan d'action est satisfaisante			33%		

Tableau 3 Recommandations de la Commission de l'administration publique

	Page	Appliquées	En cours d'application		Non appliquées
			Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Que le Centre de services partagés du Québec soumette à la Commission une mise à jour du plan d'action faisant suite aux recommandations du Vérificateur général au plus tard le 30 octobre 2015.	32	√			
Que le Centre de services partagés du Québec fournisse à la Commission les résultats de sa réflexion concernant la définition de son offre de services au plus tard le 15 décembre 2015.	33		√		
Que le Centre de services partagés du Québec mène un exercice de réflexion sur les meilleures pratiques de gouvernance à adopter. Pour ce faire, l'organisme devrait notamment s'inspirer des principes pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics que reconnaît l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).	34		√		
Que le Centre de services partagés du Québec mette en place un système intégré de gestion des risques dans les processus d'acquisition.	35			√	
Que le Centre de services partagés du Québec bonifie le tableau de bord déjà esquissé et qu'il soumette sa version définitive à la Commission au plus tard le 30 octobre 2015.	36			√	
Que le Centre de services partagés du Québec poursuive et intensifie la formation de l'ensemble de son personnel afin d'approfondir ses connaissances et de perfectionner son expertise, notamment dans les processus d'acquisition.	37		√		
Total des recommandations			4	2	
Recommandations pour lesquelles la mise en œuvre du plan d'action est satisfaisante			67 %		



Signification du logo

Un édifice bien reconnaissable, le parlement, où siège l'Assemblée nationale, autorité de qui le Vérificateur général tient sa mission et à qui il rend compte.

Trois traits dynamiques, illustrant à la fois :

- les trois types de vérifications réalisées par son personnel, à savoir la vérification financière, celle de la conformité avec les lois, les règlements, les politiques et les directives ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources ;
- les trois éléments qui sont examinés lors des travaux en matière d'optimisation des ressources : l'économie, l'efficacité et l'efficacité ;
- les trois domaines – social, économique et environnemental – liés aux enjeux concernant le développement durable.

Véritable signe distinctif, le logo du Vérificateur général illustre bien que cette institution, en constante évolution, vise à seconder les élus dans leur volonté d'assurer la saine gestion des fonds publics, au bénéfice des citoyennes et citoyens du Québec.

Cette publication
est rédigée par le



Québec

750, boulevard Charest Est, bureau 300
Québec (Québec) G1K 9J6
Tél.: 418 691-5900 • Téléc.: 418 644-4460

Montréal

770, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1910
Montréal (Québec) H3A 1G1
Tél.: 514 873-4184 • Téléc.: 514 873-7665

Internet

Courriel : verificateur.general@vgq.qc.ca
Site Web : <http://www.vgq.qc.ca>

Le rapport est disponible dans notre site Web.

Protection des droits de propriété intellectuelle du Vérificateur général du Québec

Quiconque peut, sans autorisation ni frais, mais à la condition de mentionner la source, reproduire sous quelque support des extraits tirés de ce document, sauf s'il le fait à des fins de commercialisation. Dans ce cas, une autorisation préalable doit être obtenue auprès du Vérificateur général.

Dépôt légal – 2016

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

