



Rapport indépendant sur l'application de la Loi sur la sécurité privée et sa mise en œuvre

13 mars 2023

À :
Éric Drouin
Ministère de la Sécurité publique
Secrétaire général
2525, boulevard Laurier, 7e étage
Tour du Saint-Laurent
Québec (Québec) G1V 2L2
Courriel : eric.drouin@msp.gouv.qc.ca

De :
Diane Fugère, FCPA, ASC
Leader provincial service conseil en risques
BDO Canada s.r. l./S.E.N.C.R.L./LLP
2875, boulevard Laurier, Delta 3 – bureau 650
Québec (Québec) G1V 2M2, Canada
Courriel : dfugere@bdo.ca

TABLE DES MATIÈRES

1.	MISE EN CONTEXTE	- 5 -
2.	OBJECTIFS DU MANDAT.....	- 5 -
3.	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	- 5 -
4.	PRÉSENTATION DU BSP	- 7 -
4.1.	Structure organisationnelle	- 8 -
4.2.	Offre de services	- 8 -
5.	GOUVERNANCE	- 10 -
5.1.	Composition du conseil d'administration	- 10 -
5.2.	Rôle et Responsabilités du conseil d'administration	- 11 -
5.3.	Les comités du conseil d'administration	- 11 -
5.4.	Conclusion	- 14 -
6.	GESTION ORGANISATIONNELLE	- 15 -
6.1.	Conformité avec la Loi.....	- 15 -
6.2.	Outils de planification stratégique.....	- 18 -
6.3.	Outils de reddition de comptes	- 19 -
6.4.	Conclusion	- 20 -
7.	GESTION OPÉRATIONNELLE	- 21 -
7.1.	Gestion des ressources financières, matérielles et informationnelles.....	- 21 -
7.2.	Gestion des ressources humaines	- 24 -
7.3.	Règles d'éthiques	- 25 -
7.4.	Conclusion	- 26 -
8.	PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	- 27 -
8.1.	Analyse de la performance organisationnelle	- 27 -
8.2.	Résultats de sondages	- 28 -
8.3.	Conclusion	- 29 -

LEXIQUE

BSP	Bureau de la sécurité privée
CA	Conseil d'administration
DEI	Direction enquêtes et inspections
DG	Directeur général
LSP	Loi sur la sécurité privée
MSP	Ministère de la Sécurité publique

SOMMAIRE

Créé en 2008 mais pleinement opérationnel en 2010, le Bureau de la sécurité privée (BSP ou le Bureau) est chargé d'appliquer la Loi sur la sécurité privée (LSP) et ses règlements et de délivrer des permis d'agent et d'agence de sécurité privée.

Comme stipulé à l'article 132 de la LSP, le présent rapport évalue l'application de la LSP et sa mise en œuvre. Cela consiste donc à réaliser une analyse du BSP sous les angles de la gouvernance, la gestion organisationnelle, la gestion opérationnelle et la performance organisationnelle.

Le fonctionnement du conseil d'administration (CA) du BSP, les comités constitués et les mandats qui leur sont confiés sont en général en conformité avec les bonnes pratiques en matière de gouvernance. Nous formulons toutefois des recommandations concernant notamment la composition du conseil, qui pourrait bénéficier de certains ajustements, et certains écarts entre les responsabilités dévolues aux comités du CA et les travaux réalisés.

Par ailleurs, le BSP s'est doté d'une structure qui lui permet de livrer les responsabilités qui lui sont attribuées par la LSP. Cependant, l'environnement dans lequel évolue le BSP se transforme, des modifications à la Loi ou à certains règlements seraient contributives à sa capacité à livrer sa mission. Des recommandations sont proposées à cet effet.

Au niveau de la planification stratégique, la démarche déployée pour son élaboration permet au BSP de prendre le point de vue de l'ensemble des parties prenantes et ainsi d'avoir un meilleur arrimage avec leurs besoins et attentes. Toutefois, ces consultations peuvent aussi créer une attente de résultats de la part des personnes consultées. Nous proposons d'ailleurs de rendre disponible le plan stratégique.

En ce qui concerne la reddition de compte, plusieurs informations sont communiquées au CA ou rendues disponibles au public. Cependant, certaines bonifications pourraient être apportées.

Le BSP a mis en place différentes activités qui lui permettent d'assurer le fonctionnement de l'organisation. Des responsabilités sont clairement attribuées aux différents responsables. Toutefois, après douze ans d'existences, et un accroissement constant des activités et des responsabilités qui lui incombent, il serait important de formaliser les pratiques et les procédures qui régissent le fonctionnement de l'organisation incluant l'adoption d'un code de déontologie.

Finalement, en ce qui a trait à l'évaluation de la performance, cela nécessite l'établissement d'objectifs, l'élaboration d'indicateurs et un suivi régulier de ces informations pour permettre d'anticiper les écarts et de prendre les décisions qui s'imposent en temps opportun. Il s'agit de données qui sont actuellement déficientes. Le BSP se doit de remédier à la situation pour lui permettre d'accroître sa performance à la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Donc en résumé après douze ans d'existences, on observe que le BSP poursuit sa croissance et son développement. Nous constatons toutefois que du travail reste à faire notamment au niveau de la gouvernance et de la prestation de service pour atteindre une maturité organisationnelle.

Nous avons formulé des recommandations en lien avec les observations¹. Le numéro qui précède la recommandation correspond à la section dans laquelle le sujet est discuté.

En matière de gouvernance nous recommandons :

5.1 a) aux dirigeants du BSP d'effectuer les démarches auprès du MSP pour recommander une modification à la LSP concernant la présence d'un représentant du public au sein de son CA.

5.1 b) aux dirigeants du BSP de demander au MSP que des modifications à la Loi au niveau des règles de nomination des administrateurs pour faire en sorte que les mandats des administrateurs du CA ne viennent pas à échéance en même temps en vue d'assurer la continuité des affaires.

5.3.1 a) au comité d'audit de demander à la direction de mettre en place une démarche formelle de gestion de risques, contrôle et surveillance quant à la poursuite des opérations et d'en assurer la supervision tel qu'inclus dans son mandat.

5.3.1 b) au comité d'audit d'envisager d'élargir ses responsabilités en matière de gestion des risques pour inclure les risques financiers et les risques d'affaires.

5.3.2 a) au comité d'éthique et de gouvernance d'élaborer et de proposer au CA un profil de compétence et d'en informer les représentants des industries.

5.3.2 b) au comité d'éthique et de gouvernance d'élaborer une démarche d'évaluation annuelle du fonctionnement du CA et de s'assurer que les suivis appropriés sont effectués.

5.3.3) au comité des ressources humaines de formaliser les travaux pour qu'il y ait une traçabilité de ce qui est fait sous forme de procès-verbal et d'ordre du jour.

Au niveau de la gestion organisationnelle, nous recommandons :

6.1 à la direction du BSP et au MSP de travailler conjointement à établir des procédures permettant des délais plus courts pour le suivi des demandes des modifications législatives et réglementaires qui contribuerait à plus d'agilité dans la gestion de l'organisation, le tout en faveur de la protection du public.

6.2 nous recommandons au BSP d'envisager de rendre disponible aux différentes parties prenantes le plan stratégique ou certaines portions de ce plan, considérant les consultations réalisées auprès de plusieurs intervenants dans le cadre de la préparation du plan stratégique 2022-2025.

6.3 a) à la direction du BSP et au CA de déployer les démarches nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord qui répondra aux besoins et attentes du CA.

¹ Le numéro qui précède la recommandation correspond à la section dans laquelle le sujet est discuté.

6.3 b) au BSP et au MSP de revoir le processus de production du rapport annuel pour permettre le respect du délai énoncé dans la Loi.

Au niveau de la gestion opérationnelle, nous recommandons :

7.1.1 a) à la direction du BSP de mettre en place une structure documentaire pour permettre d'uniformiser la nomenclature retenue pour l'identification des documents d'orientation et ceux qui sont plus de nature opérationnelle.

7.1.1 b) à la direction finances et administration de consigner les grandes étapes du processus budgétaire, incluant les niveaux d'approbation, et de le faire approuver par la direction du BSP.

7.1.1 c) à la direction du BSP de poursuivre ses démarches au niveau du cadre financier et des sources de revenus futures et de travailler conjointement avec le MSP pour permettre une prise de décision plus agile.

7.1.2 à la direction finances et administration de documenter son processus d'acquisition en s'assurant que les mesures de contrôles appropriées sont établies et de le faire approuver par la direction.

7.1.3 a) au BSP de réaliser une analyse de risque en matière de sécurité de l'information, incluant la cybersécurité, et d'en faire le suivi.

7.1.3 b) à la direction finances et administration de rédiger les politiques permettant d'encadrer la gestion et la sécurité de l'information et de les faire approuver par le conseil d'administration.

7.2 à la conseillère aux ressources humaines de formaliser les travaux en matière de gestion de la main-d'œuvre et de préservation de la connaissance.

7.3 a) au comité d'éthique et de gouvernance et à la direction du BSP d'élaborer un code de déontologie tant pour les employés que pour les administrateurs.

7.3 b) au comité d'éthique et de gouvernance de s'assurer que les administrateurs nommés par le ministre se conforment au Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics.

Au niveau de la performance organisationnelle, nous recommandons :

8.1 a) à la direction du BSP d'établir des objectifs de performance pour les différents secteurs d'activités, d'élaborer des indicateurs et d'en assurer le suivi.

8.1 b) nous recommandons à la direction finances et administration d'identifier les économies attendues du projet d'automatisation et de transformation numérique et d'en faire le suivi.

1. MISE EN CONTEXTE

Le ministre de la Sécurité publique est chargé de l'application de la LSP. Cette Loi précise que toute personne qui exploite une entreprise offrant une activité de sécurité privée telle que définie par la Loi doit être titulaire d'un permis d'agence de la catégorie pertinente à l'activité offerte. Cette Loi précise également que toute personne qui exerce une activité de sécurité privée telle que définie par la Loi doit être titulaire d'un permis d'agent. Le BSP (BSP ou le Bureau) est chargé d'appliquer la LSP et ses règlements et de délivrer des permis d'agent et d'agence de sécurité privée.

L'article 132 de la Loi stipule que :

« Le ministre doit, au plus tard le 22 juillet 2015 et par la suite tous les cinq ans, veiller à ce que la présente Loi et sa mise en œuvre fassent l'objet d'un rapport indépendant ».

Par le présent mandat, le ministère de la Sécurité publique (MSP) vise à répondre à cette obligation². Considérant que le BSP est chargé de l'application de la LSP, l'objectif de l'intervention consiste donc à évaluer la performance du BSP dans l'application de la LSP.

Les travaux ont été effectués sous la coordination du directeur des politiques publiques de la recherche et des statistiques du MSP et du directeur général du BSP (DG). Cette direction ainsi que les instances de gouvernance du BSP (président du CA et DG) sont responsables d'assurer l'indépendance et la cohérence des analyses, en plus de veiller au bon déroulement du mandat.

2. OBJECTIFS DU MANDAT

L'objectif du mandat est d'évaluer si le BSP a mis en place les mécanismes nécessaires lui permettant de livrer avec efficacité et efficience ses obligations telles qu'elles sont énoncées dans la LSP. La méthodologie retenue pour baliser la revue du mandat comporte plusieurs éléments regroupés au sein de quatre composantes :

- ▶ Analyser la gouvernance pour déterminer comment le CA encadre et supervise la conduite des affaires ;
- ▶ Analyser l'organisation afin de déterminer si elle respecte les dispositions de la LSP ;
- ▶ Analyser la gestion du BSP dans le but d'apprécier les méthodes, processus et outils mis en place par ses dirigeants pour répondre au besoin de sa clientèle ;
- ▶ Apprécier la performance globale du BSP par rapport à ses objectifs.

3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Nos travaux ont été accomplis en étroite collaboration avec les responsables du BSP. Nous tenons à remercier les membres du conseil d'administration et l'ensemble des intervenants sollicités tout au long de ce mandat pour leur collaboration et leur disponibilité.

² La situation pandémique qui a prévalu en 2020 et 2021 ayant entraîné une surcharge de travail importante pour le BSP, celui-ci, de concert avec le MSP, a convenu de reporter la réalisation du rapport indépendant au-delà de la période de 5 ans énoncée dans la Loi.

L'analyse des différents critères de la gouvernance, de l'organisation, de la gestion et de la performance nous a permis de comprendre la mise en application de la LSP³. Afin de répondre aux besoins et caractéristiques du mandat, notre équipe a réalisé les procédures suivantes :

- ▶ Planification des travaux et attentes et approbation de la planification par le MSP ;
- ▶ Réalisation des procédés d'évaluation ;
- ▶ Réalisation des entrevues ;
- ▶ Finalisation des évaluations sur la base d'informations obtenues ;
- ▶ Réalisation d'un rapport final ;
- ▶ Présentation aux autorités du MSP et du BSP.

³ La méthodologie élaborée s'inspire du « Guide pour la préparation de la revue de mandats des sociétés d'États » élaboré par le ministère des Finances

4. PRÉSENTATION DU BSP

La LSP est entrée graduellement en vigueur aux dates fixées par le gouvernement. Le BSP, qui s'est vu confier la responsabilité de l'application de cette Loi, a débuté ses activités en 2008. Les dispositions ayant trait à la délivrance des permis par le BSP sont entrées en vigueur le 22 juillet 2010. Le BSP est un organisme sans but lucratif qui se définit comme un organisme d'autoréglementation qui est chargé de régir l'industrie de la sécurité privée au Québec. Il donne une assurance au public que tout intervenant qui exerce une activité de sécurité a reçu une formation adéquate et possède les qualités pour exercer pleinement son rôle. Les activités de sécurité couvertes par la Loi sont le gardiennage, l'investigation, la serrurerie, les systèmes électroniques de sécurité, le convoyage de biens de valeurs et le service-conseil en sécurité.

Plus précisément, la mission du BSP consiste à veiller à la protection du public, pour ce faire⁴ :

- 1° il voit à l'application de la présente Loi et de ses règlements ;
- 2° il délivre des permis d'agence et des permis d'agent ;
- 3° il traite les plaintes qu'il reçoit contre les titulaires de permis ;
- 4° il dispense la formation aux représentants des titulaires de permis d'agence ;
- 5° il favorise la cohérence des actions des intervenants de la sécurité privée avec celles des intervenants de la sécurité publique ;
- 6° il donne son avis au ministre sur toute question que celui-ci peut lui soumettre en matière de sécurité privée.

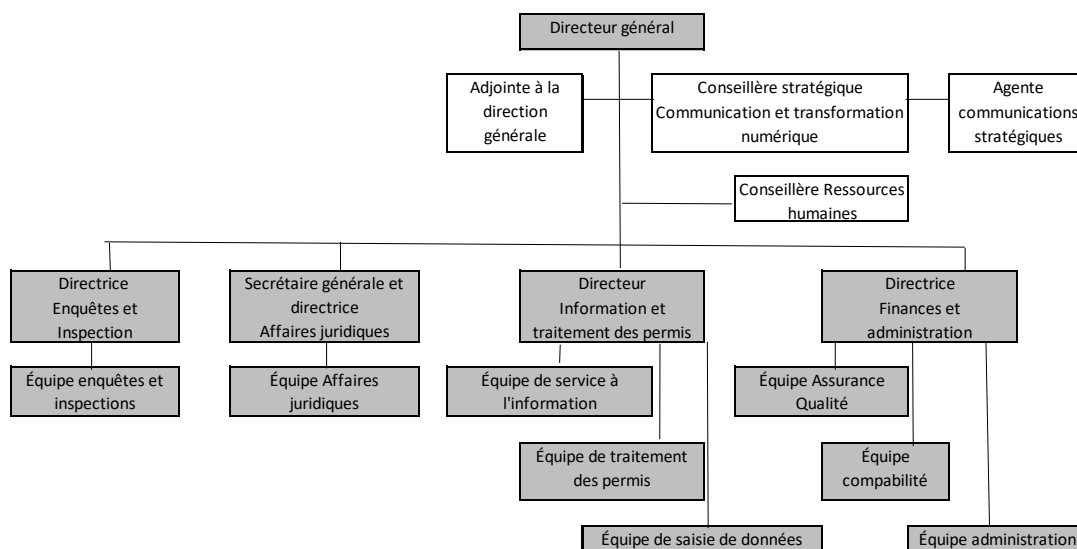
Le statut du BSP fait en sorte qu'il n'est pas soumis aux différentes règles, procédures et lois qui régissent les activités des organismes du secteur public et parapublic.

⁴ Art 41 de la Loi sur la sécurité privée

4.1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le BSP est dirigé par un directeur général qui est nommé par le Bureau. Celui-ci est responsable de l'administration et de la direction du Bureau dans le cadre de ses règlements et de ses orientations. Un effectif de 53 employés œuvre à l'accomplissement de la mission du BSP⁵.

L'organigramme présenté ci-après fait état des activités attribuées à chacune des directions⁶.



4.2. OFFRE DE SERVICES

Conformément à la Loi constitutive du BSP, toute personne physique qui exerce une activité de sécurité privée doit être titulaire d'un permis d'agent, et toute personne qui exploite une entreprise offrant une activité de sécurité privée doit être titulaire d'un permis d'agence. Les services offerts par le BSP concernent notamment la délivrance de permis et la tenue d'enquête et inspection. Une unité est aussi responsable de la gestion des plaintes.

LES DEMANDES DE PERMIS : EN CHIFFRES

Comparativement à l'année 2020-2021, le nombre de permis délivrés a chuté progressivement vers le troisième trimestre 2022. Le nombre de permis réguliers délivrés en gardiennage en 2021 était de 9 168 contre 13 497 en 2022 et le nombre de permis temporaires délivrés était de 13 581 en 2021 contre 7 133 en 2022.

Le CA a pris la décision de cesser la délivrance des permis temporaires pandémie au 31 mars 2022. Par ailleurs, le Bureau a pris la décision de délivrer un permis temporaire travail-étude en gardiennage.⁷

⁵ Rapport annuel de gestion 2021-2022

⁶ Organigramme en date du 13 octobre 2022

⁷ Procès-verbal signé du 16 juin 2020

LES ENQUÊTES ET LES INSPECTIONS : EN CHIFFRES

Le mode de travail de la direction des enquêtes et inspection (DEI) au cours du premier trimestre 2022 était marqué par la présence du variant OMICRON.

Le Bureau était contraint de respecter les règles sanitaires en diminuant leur vérification en présentiel. Les interventions de terrain étaient limitées seulement aux dossiers urgents.

Au cours des deux premiers trimestres de 2022, les statistiques de DEI reflétaient les chiffres suivants :

Données – Enquêtes & Inspections		
	1er trimestre	2e trimestre
Inspections	40	26
Enquêtes	67	70
Total	107	96
Dossiers résolus	58	47

La majorité des dossiers couvre les aspects suivants :

- Manquement à la Loi sur la sécurité privée ;
- Usage de permis non valide ;
- Manquement aux normes de comportement découlant du Règlement sur les normes de comportement des titulaires de permis d'agent qui exercent une activité de sécurité privée

LES PLAINTES : EN CHIFFRES

Le dépôt d'une plainte au BSP peut se faire par téléphone, courriel ou poste, en remplissant adéquatement le formulaire à cet effet. Un enquêteur-inspecteur analyste de la DEI est chargé de recevoir le tout et de faire les suivis appropriés.

La nature des plaintes reçues concerne les titulaires de permis ou les personnes ou entreprises exerçant illégalement une activité de sécurité privée sans être titulaire de permis.

Données – Enquêtes & Inspections		
	1 ^{er} trimestre	2e trimestre
Plaintes externes	62	60
Plaintes initiées par la DEI	67	42
Total	107	96

5. GOUVERNANCE

L'analyse de la gouvernance a pour but d'apprécier le rôle du conseil d'administration et de ses comités dans leur fonctionnement et leurs responsabilités.

Les articles 44 à 68 de la LSP précisent les exigences au niveau de la gouvernance, soit la mise en place d'un conseil d'administration, sa composition et les règles de nomination. Toutefois, c'est dans le Règlement intérieur du BSP que sont précisés les fonctions et pouvoirs du CA, les règles quant à la tenue des séances et autres directives notamment quant au fonctionnement des réunions. Ce Règlement édicte et régit les pratiques de gouvernance mises en place pour l'administration du Bureau. On y retrouve aussi le mandat des différents comités du CA.

5.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'art 44 de la LSP énonce la composition du CA : onze membres, dont quatre, sont nommés par le ministre et sept autres par les associations représentatives de la sécurité privée reconnues par le ministre. Parmi les membres nommés par le ministre, un doit provenir du milieu policier.

La présence des membres issus de l'industrie permet d'avoir la vision des principaux intervenants en matière de sécurité privée. Cependant, la distinction entre leur rôle d'administrateur et celui de représentants de l'industrie peut présenter certains défis. D'ailleurs les opinions diffèrent à ce sujet. Pour certains, les représentants de l'industrie assument adéquatement leurs rôles ; ils se retirent des réunions lorsque les sujets concernent leur industrie. D'autres considèrent qu'à certains moments les interventions ne sont pas alignées avec le rôle d'administrateur et sont parfois plus de nature opérationnelle.

À cet effet, le BSP tout comme les ordres professionnels, veille à la protection du public. Or, le Code des professions favorise un regard externe aux ordres par la représentation du public au sein de leur administration. Au niveau du CA du BSP, il n'y a pas de référence à la représentation du public. Une telle présence permettrait d'avoir un point de vue différent, celui du public, et d'alimenter les discussions avec une perspective bonifiée.

En ce qui concerne la durée du mandat des administrateurs, l'art 48 de la LSP précise qu'elle est de trois ans à compter de la date où tous les membres sont nommés, la date de renouvellement des mandats est donc la même pour tous les administrateurs. Dans l'éventualité où tous les administrateurs ne renouvellent pas leur mandat, le BSP pourrait se retrouver avec un CA qui n'aurait pas la connaissance appropriée pour assumer l'ensemble des responsabilités qui lui sont dévolues. Considérant qu'il faut un certain temps à un administrateur pour se familiariser avec les affaires de l'entité, cette situation pourrait porter atteinte au fonctionnement efficace du CA et nuire à la synergie à travers les autres lignes de services du BSP. Il est d'ailleurs de bonnes pratiques que les dates de renouvellement des mandats des administrateurs soient réparties sur la durée globale des mandats. Par exemple, si les mandats sont de trois ans, le mandat du tiers des administrateurs serait renouvelé chaque année.

Nous recommandons aux dirigeants du BSP :

5.1 a) d'effectuer les démarches auprès du MSP pour recommander une modification à la LSP concernant la présence d'un représentant du public au sein de son CA.

5.1 b) de demander au MSP que des modifications à la Loi au niveau des règles de nomination des administrateurs soit apportée pour faire en sorte que les mandats des administrateurs du CA ne viennent pas à échéance en même temps en vue d'assurer la continuité des affaires.

5.2. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA a pour rôle de veiller à la saine gestion du Bureau dans l'accomplissement de sa mission et de ses objectifs. En conformité avec le Règlement intérieur, il tient au moins quatre séances par année. L'avis de convocation des membres est fait par écrit, au moins dix jours à l'avance. Les réunions sont tenues lorsque le président du CA constate le quorum. Les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées. Le cas échéant, si le quorum n'est pas atteint, d'autres avis de convocation sont émis, comme décrits à l'article 57 de la Loi.

La consultation des neuf procès-verbaux des réunions tenues pour la période de mars 2021 à juin 2022 a permis de constater que :

- ▶ les résolutions sont adoptées sur vote de la majorité et/ou à l'unanimité des membres du CA,
- ▶ les procès-verbaux des réunions sont certifiés conformément à la LSP (Art 61-64) et au Règlement intérieur du Bureau.

Le Règlement intérieur dont il est fait mention précédemment énonce les attributions et les pouvoirs conférés au CA. La mise à jour de ce Règlement incombe au comité d'éthique et de gouvernance qui a aussi pour mandat de proposer s'il y a lieu des modifications au CA.

5.3. LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La LSP ne fait pas état de la constitution de comité spécifique. C'est dans le Règlement intérieur qu'on retrouve les exigences à cet effet. Ainsi, le CA peut constituer tout comité qu'il juge nécessaire et le charger d'examiner toute question relevant de sa compétence. Cependant, il est fait obligation de constituer trois comités permanents :

- i. Comité d'audit
- ii. Comité d'éthique et de gouvernance
- iii. Comité des ressources humaines

Les présidents de comité présentent leurs travaux et recommandations à chaque séance du conseil.

5.3.1 COMITÉ D'AUDIT

La mise à jour du document « composition et mandat du comité d'audit » a été approuvée le 16 juin 2022. Selon ce document, les responsabilités attribuées à ce comité sont la surveillance de l'information financière, le volet système d'information, le service à la clientèle, le volet gestion de risques, contrôle et surveillance, et la gestion des activités du Bureau.

Les échanges avec le président du comité d'audit et l'analyse des procès-verbaux des réunions de ce comité ont permis d'établir la nature des travaux réalisés. Les sujets discutés au cours de la dernière année ont été notamment :

- ▶ Analyse des états financiers périodiques et des états financiers audités ;
- ▶ Analyse et suivi du budget ;
- ▶ Suivi de quelques projets qui nécessitent des investissements financiers dont certains sont de nature TI ;
- ▶ Suivi de projets spécifiques notamment l'analyse du budget structurel et les négociations de la convention collective.

En ce qui concerne le volet de la gestion de risques, contrôle et surveillance, il s'agit d'une responsabilité qui, selon les saines pratiques, est une partie importante des travaux qui sont attribués aux comités d'audit. Au BSP, la description qui en est faite est la suivante :

- ▶ Valider l'existence de procédures permettant d'assurer la poursuite des opérations en mode dégradé de façon à faire face à une indisponibilité totale ou partielle des installations ou du réseau.
- ▶ Évaluer les procédures de sécurité et de continuité des services qui doivent se traduire par un plan de relève et de continuité des affaires.
- ▶ Évaluer les moyens mis en place relativement à la sécurité physique des personnes et des installations, et de l'actif informationnel.
- ▶ S'assurer que les menaces ont été recensées, que des mesures d'atténuation ont été prévues et qu'elles sont opérationnelles.
- ▶ Informer le CA de toute problématique soulevée et des solutions envisagées à l'égard de la gestion de risques, des contrôles et de la surveillance.

Pendant la pandémie, le BSP a été en mesure de poursuivre ses activités et de répondre aux besoins du marché en matière de délivrance de permis, ce qui rassure l'organisation quant à sa capacité à faire face aux situations problématiques. Toutefois, il n'y a pas de documentation formelle quant à l'analyse des menaces et leur impact sur le fonctionnement du BSP et les plans de mitigation envisagée. Il n'est donc pas possible d'évaluer leur efficacité, leur efficience et leur fonctionnement.

Par ailleurs, les responsabilités des comités d'audit en matière de gestion des risques et des contrôles vont généralement au-delà du risque de continuité des affaires. Elles incluent les risques financiers et les risques d'affaires, ce qui ne semble pas le cas pour le comité d'audit du BSP.

5.3.1 a) Nous recommandons au comité d'audit de demander à la direction de mettre en place une démarche formelle de gestion de risques, contrôle et surveillance quant à la poursuite des opérations et d'en assurer la supervision tel qu'inclus dans son mandat.

5.3.1 b) Nous recommandons au comité d'audit d'envisager d'élargir ses responsabilités en matière de gestion des risques pour inclure les risques financiers et les risques d'affaires.

5.3.2 COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE GOUVERNANCE

L'un des mandats du comité d'éthique et de gouvernance est de dresser annuellement un bilan sommaire de la gouvernance du CA incluant toutes les propositions de modifications aux lois et Règlement intérieur.

Au cours de la dernière année, le comité d'éthique et de gouvernance a discuté notamment des sujets suivants :

- ▶ Travaux de mise à jour du Règlement intérieur et de la LSP ;
- ▶ Suivi de la planification stratégique 2020-2022 ;
- ▶ Travaux pour la planification stratégique 2022-2025 ;
- ▶ Analyse de modifications à diverses activités notamment les permis temporaires, la gestion des délais pour les habilitations sécuritaires et la formation en serrurerie ;
- ▶ Adoption d'une déclaration de services.

Parmi les responsabilités qui incombent généralement au comité d'éthique et de gouvernance, on retrouve l'établissement d'un profil de compétence et l'évaluation du fonctionnement du CA.

Le profil de compétence énonce les compétences recherchées chez les administrateurs en fonction des services rendus par l'organisation et des responsabilités du CA. La LSP dicte la composition du CA et la provenance des administrateurs, toutefois il incombe au comité d'éthique et de gouvernance de proposer au CA un profil de compétence et d'en faire le suivi.

Concernant l'évaluation du fonctionnement du CA, il s'agit d'une démarche annuelle où chaque administrateur procède à une évaluation individuelle du fonctionnement du CA. Le président du CA analyse les résultats et identifie les ajustements requis s'il y a lieu.

Ces deux éléments ne sont actuellement pas couverts par le comité d'éthique et de gouvernance.

Nous recommandons au comité d'éthique et de gouvernance :

5.3.2 a) d'élaborer et de proposer au CA un profil de compétence et d'en informer les représentants des industries.

5.3.2 b) d'élaborer une démarche d'évaluation annuelle du fonctionnement du CA et de s'assurer que les suivis appropriés sont effectués.

5.3.3 COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Selon la charte du comité des ressources humaines, les principaux objectifs de ce comité sont de déterminer la rémunération du DG, de valider la situation salariale des employés du BSP et de fournir au CA un tableau des litiges concernant les employés et tout dossier pouvant comporter des risques financiers.

Il n'y a pas de procès-verbaux des rencontres du comité RH, c'est donc dans le cadre de discussions avec le président du comité qu'il nous a été mentionné que la période pandémique a changé leur façon de faire. Toutefois, les activités réalisées par ce comité correspondent à son mandat.

Lors du processus de négociation de la première convention collective, le comité RH a supporté la direction à cet effet.

D'autres sujets ont également été invoqués dans la feuille de route du comité RH comme l'analyse de l'ajustement salarial des cadres, la révision de l'organigramme. Cependant ces différents points relatés n'ont pas été supportés d'un outil de suivi ou de reddition de compte.

5.3.3) Nous recommandons au comité des ressources humaines de formaliser les travaux pour qu'il y ait une traçabilité de ce qui est fait sous forme de procès-verbal et d'ordre du jour.

5.4. CONCLUSION

Le fonctionnement du CA du BSP, les comités constitués et les mandats qui leur sont confiés sont en général en conformité avec les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Nous formulons toutefois des recommandations concernant notamment la composition du conseil, qui pourrait bénéficier de certains ajustements, et certains écarts entre les responsabilités dévolues aux comités du CA et les travaux réalisés.

6. GESTION ORGANISATIONNELLE

Les critères utilisés pour évaluer le volet organisationnel du BSP :

- ▶ La conformité à la Loi sur la sécurité privée et la pertinence des dispositions
- ▶ Les outils de planification stratégique
- ▶ Les outils de reddition de comptes

6.1. CONFORMITÉ AVEC LA LOI

La *Loi sur la sécurité privée* (chapitre S-3.5) présente les exigences que l'organisation doit respecter. De façon plus précise voir les sujets abordés au niveau du fonctionnement et des exigences à l'égard du Bureau.

- i. Les articles 1 à 3 précisent les champs d'application et interprétation.
- ii. Les articles 4 à 38 sont liés aux activités opérationnelles : la délivrance de permis pour les agents et les agences, la vérification des conditions, les décisions défavorables et les recours devant le Tribunal administratif du Québec.
- iii. Les articles 39 à 68 concernent la gestion du Bureau notamment sa mission, la composition et le fonctionnement du CA.
- iv. Les articles 69 à 81 ont trait aux obligations et responsabilités en matière d'inspection et d'enquête et de maintien d'un registre de titulaires de permis.
- v. Les articles 82 à 89 traitent des obligations au niveau des dispositions financières.
- vi. Les articles 90 à 106 font état des pouvoirs du ministre
- vii. Les articles 107 à 122 font état des pouvoirs réglementaires du Bureau et des dispositions pénales.

i. Articles 1 à 3

Ces articles énoncent de manière très précise les activités de sécurité auxquelles s'appliquent la Loi et celles qui en sont exclues.

Dans le cadre de nos rencontres, certains intervenants ont soulevé le fait que, outre la sécurité des personnes et des bâtiments, la sécurité des données devient une préoccupation majeure. À leur avis, des réflexions devraient avoir lieu concernant l'encadrement des activités qui visent la protection des données. Il s'agit d'un secteur d'activité qui est en forte croissance, mais qui est peu balisé.

ii. Articles 4 à 38

Ces articles encadrent le processus de délivrance et de révocation de permis pour les agents et les agences. On y retrouve aussi les catégories de permis qui peuvent être délivrées, les conditions à respecter pour obtenir et conserver le permis.

Ces responsabilités sont dévolues à la direction, information et traitement des permis et à la direction des affaires juridiques. Certains ajustements ont dû être apportés pendant la pandémie pour être en mesure de répondre aux besoins du marché, notamment en ce qui concerne la délivrance de permis temporaire.

iii. Articles 39 à 68

Ces articles couvrent divers sujets en lien avec la gestion du Bureau. On y retrouve notamment l'énoncé de mission du Bureau, qui est de veiller à la protection du public, et les responsabilités qui en découlent.

Une section complète est destinée à l'organisation du Bureau. On y retrouve dans un premier temps les règles à suivre pour être reconnue par le ministre comme association représentative de la sécurité privée et ainsi pouvoir nommer un membre au CA du BSP. Les articles 48 à 68 traitent du fonctionnement du conseil d'administration, sujet qui a été discuté à la section 5.

iv. Articles 69 à 81

Ces articles encadrent les travaux d'inspection et d'enquête et les requis au niveau de la tenue d'un registre des titulaires de permis.

Huit enquêteurs-inspecteurs couvrent toutes les régions administratives du Québec. Les directives pour le dépôt d'une plainte sont clairement énoncées sur le site Web du BSP. Une équipe est responsable d'effectuer les suivis requis.

v. Articles 82 à 89

Ces articles font état des dispositions financières et rapports.

Chaque année les états financiers du BSP sont audités par un auditeur indépendant comme stipulé à l'article 83. Aucune information n'a été relevée qui démontrerait que le BSP ne respecte pas l'un ou l'autre de ces articles à l'exception de l'article 87 sur le délai de remise du rapport de ses activités. Ce sujet est discuté à la section 6.3 – Outils de reddition de compte.

vi. Articles 90 à 106

Ces articles précisent les pouvoirs du ministre en regard des activités du Bureau. Celui-ci pourrait, s'il le juge nécessaire, autoriser des travaux d'inspections et d'enquêtes au sein du Bureau.

vii. Articles 107 à 122

Ces articles précisent les sujets qui doivent faire l'objet de règlement. Ainsi le Bureau doit notamment déterminer par règlement l'encadrement quant à la délivrance de permis.

Le gouvernement peut aussi énoncer des règles concernant entre autres la formation exigée pour l'obtention d'un permis d'agent et les personnes ou catégories de personnes exemptées de l'application de la Loi.

Les règlements en vigueur sont :

- Règlement d'application de la Loi sur la sécurité privée,
- Règlement sur la formation exigée pour l'obtention d'un permis d'agent pour l'exercice d'une activité de sécurité privée, et
- Règlement sur les normes de comportement des titulaires de permis d'agent qui exercent une activité de sécurité privée.

viii. Articles 114 à 122

Ces articles font état des infractions et amendes correspondantes.

De façon générale les activités du BSP sont en adéquation avec la LSP. Certains articles de lois ont toutefois fait l'objet de demandes de modification auprès du MSP. En octobre 2021, un document présentait des demandes d'ajustements à plusieurs articles de la LSP. Ces demandes avaient pour but notamment de pallier des problèmes que le BSP considère important et qui ont été constatés depuis la mise en place du BSP. Certaines demandes avaient trait à des aspects opérationnels, par exemple le cautionnement pour le permis d'agence, et d'autres concernaient des éléments de gestion, par exemple la délégation de pouvoir.

Outre ce document, d'autres demandes ont aussi été formulées, certaines sont en cours de processus depuis 2017.

La LSP et les règlements encadrent les activités du BSP. Toutefois, après douze années d'opérations il appert que les dirigeants du BSP ont observé la nécessité de certaines modifications pour leur permettre plus d'agilité dans la prestation de services et la livraison de la mission de l'organisation.

6.1 Nous recommandons à la direction du BSP et au MSP de travailler conjointement à établir des procédures permettant des délais plus courts pour le suivi des demandes des modifications législatives et réglementaires qui contribuerait à plus d'agilité dans la gestion de l'organisation, le tout en faveur de la protection du public.

6.2. OUTILS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

C'est dans le Règlement intérieur du Bureau de la sécurité privée qu'on retrouve les responsabilités qui sont dévolues aux différents acteurs de gouvernance concernant la planification stratégique.

Ainsi, le CA est responsable :

- ▶ d'adopter le processus de planification stratégique,
- ▶ d'établir les orientations stratégiques,
- ▶ de superviser et de participer à l'élaboration du plan stratégique,
- ▶ d'approuver le plan stratégique,
- ▶ de surveiller la mise en œuvre et l'efficacité du plan stratégique.

Le directeur général est quant à lui responsable de sa mise en œuvre et d'assurer son suivi au conseil d'administration.

Les démarches pour l'élaboration de la planification stratégique 2020-2022 ont été coordonnées par la direction générale du BSP. Des consultations avaient été réalisées auprès des membres du personnel, notamment pour l'établissement des forces, faiblesses, menaces et opportunités. Le CA avait aussi été mis à contribution. Des suivis de cette planification stratégique ont été effectués par le comité d'éthique et de gouvernance.

Pour l'élaboration de la planification stratégique 2022-2025, les membres du conseil d'administration et la direction ont pris la décision de se faire accompagner par des ressources externes spécialisées dans le domaine.

La démarche est en cours de réalisation, et, elle inclue les travaux suivants :

- ▶ rencontre avec chacun des membres du CA, avec le directeur général et plusieurs membres du personnel,
- ▶ animation d'atelier avec le comité de direction,
- ▶ entretiens avec des parties prenantes clés,
- ▶ administration d'un sondage transmis à tous les titulaires de permis, agents et agences,
- ▶ examen de documents internes et de rapports et articles publics,
- ▶ identification des forces, faiblesses, menaces et opportunités,
- ▶ animation de séances de travail pour la détermination des priorités stratégiques, formulation des orientations et objectifs,
- ▶ détermination des chantiers stratégiques, porteurs, échéanciers et indicateurs.

La planification stratégique est un outil majeur qui permet aux organisations d'établir leurs objectifs et surtout de se doter des moyens pour les atteindre. Les informations obtenues dans le cadre du sondage réalisé auprès des différentes parties prenantes seront prises en considération dans l'établissement des objectifs et des plans d'action pour la planification stratégique 2022-2025.

6.2 Nous recommandons au BSP d'envisager de rendre disponible aux différentes parties prenantes le plan stratégique ou certaines portions de ce plan, considérant les consultations réalisées auprès de plusieurs intervenants dans le cadre de la préparation du plan stratégique 2022-2025.

6.3. OUTILS DE REDDITION DE COMPTES

Selon l'article 87 de la Loi sur la sécurité privée « dans les quatre mois qui suivent la fin de son exercice financier, le Bureau remet au ministre un rapport de ses activités pour l'exercice précédent. Ce rapport doit contenir tous les renseignements exigés par le ministre. »

Le rapport annuel aborde généralement les sujets suivants :

- ▶ présentation du Bureau de la sécurité privée,
- ▶ présentation de l'utilisation des ressources humaines,
- ▶ portrait statistique des permis délivrés par le BSP,
- ▶ faits saillants de chacune des directions,
- ▶ les perspectives de la prochaine année,
- ▶ les états financiers du BSP.

Le dernier rapport annuel disponible au moment des travaux du mandat, est celui pour 2020-2021, on y retrouve les informations spécifiques concernant notamment :

- ▶ négociation de la convention collective,
- ▶ fin de la délivrance et du renouvellement des permis temporaires pour la pandémie,
- ▶ refonte du Règlement intérieur,
- ▶ réouverture du comptoir d'accueil,
- ▶ un mécanisme de remontée de plaintes du public.

Le BSP n'étant pas soumis aux directives gouvernementales concernant la reddition de compte, il se conforme aux demandes du ministre de la Sécurité publique pour l'identification du contenu de son rapport annuel de gestion. Il n'y a pas d'information indiquant que le contenu du rapport annuel ne réponde pas aux besoins du ministre.

Toutefois, le délai de quatre mois pour la remise du rapport annuel au ministre dont il est fait mention à l'article 87 n'est pas toujours respecté. Ainsi, le rapport annuel 2021-2022 aurait dû être remis au ministre au plus tard le 31 juillet 2022. Au 1^{er} décembre 2022, la version finale n'était pas encore disponible, certains ajustements ayant été demandés par le MSP.

Les comités du CA ainsi que la direction du BSP élaborent et présentent au CA des rapports concernant les sujets suivants :

- ▶ rapports de directions,
- ▶ enquêtes et inspections,
- ▶ information et traitement des permis,
- ▶ rapport par les comités du CA,
- ▶ révision de la planification stratégique par le directeur général,
- ▶ rapport annuel par la conseillère stratégique, communication et numérique stratégique.

Les informations préparées par les membres de la direction sont étoffées. Cependant, le format retenu ne permet pas nécessairement aux administrateurs d'avoir une lecture rapide de la situation.

De plus, certaines informations revêtent une plus grande importance et gagneraient à être présentées dans un format plus exécutif. Il serait nécessaire dans un premier temps que le CA convienne avec la direction des sujets pour lesquels de telles informations seraient requises. Le contexte d'élaboration de la planification stratégique est d'ailleurs propice à l'élaboration de tableau de bord.

D'autre part, des renseignements concernant la gouvernance du BSP sont rendus publics sur leur site. On y retrouve :

- ▶ l'organigramme,
- ▶ la présentation des membres du conseil d'administration,
- ▶ la présentation des membres du comité de direction.

Le précédent plan stratégique 2020-2022 n'était pas disponible sur le site du BSP. Dans le cadre de la préparation du plan stratégique 2022-2025, des consultations ont été effectuées auprès de plusieurs parties prenantes, notamment des agents et agences. Il est loisible de penser que les parties consultées auraient un intérêt à l'égard du prochain plan stratégique.

6.3 a) Nous recommandons à la direction du BSP et au CA de déployer les démarches nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord qui répondra aux besoins et attentes du CA.

6.3 b) Nous recommandons au BSP et au MSP de revoir le processus de production du rapport annuel pour permettre le respect du délai énoncé dans la Loi.

6.4. CONCLUSION

Le BSP s'est doté d'une structure qui lui permet de livrer les responsabilités qui lui sont attribuées par la LSP. Cependant, l'environnement dans lequel évolue le BSP se transforme, des modifications à la Loi ou à certains règlements seraient contributives à sa capacité à livrer sa mission.

Par ailleurs, la démarche déployée pour l'élaboration de la planification stratégique permettra au BSP de prendre le point de vue de l'ensemble des parties prenantes et ainsi d'avoir un meilleur arrimage avec leurs besoins et attentes.

En ce qui concerne la reddition de compte, plusieurs informations sont communiquées au CA ou rendues disponibles au public. Cependant, certaines bonifications pourraient être apportées.

7. GESTION OPÉRATIONNELLE

Cette section présente une analyse des outils mis en place par la direction pour contribuer à l'atteinte des objectifs poursuivis. Les thèmes analysés sont :

1. Gestion des ressources financières, matérielles et informationnelles
2. Gestion des ressources humaines
3. Règles d'éthiques

7.1. GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET INFORMATIONNELLES

La responsabilité des ressources financières, matérielles et informationnelles incombe à la direction finances et administration (DFA). Parmi les responsabilités qu'elle assume, on retrouve les suivis budgétaires, la comptabilité des activités incluant la facturation, le contrôle de qualité au niveau de la délivrance des permis, le processus financier et la supervision des travaux en matière de technologie de l'information.

7.1.1 GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Les activités au niveau des ressources financières incluent notamment l'enregistrement des transactions comptables, la préparation des états financiers mensuels et annuels ainsi que l'élaboration du budget.

Plusieurs documents ont été élaborés pour documenter les tâches à exécuter en lien avec les opérations comptables. Les informations sont très détaillées. Ces documents portent le titre de procédure, mais ne sont toutefois pas présentés sous la forme des procédures formelles tel qu'élaboré par le BSP ce qui peut porter à confusion et complexifier la gestion des procédures formelles.

Un budget est préparé au début de chaque année par la directrice finances et administration. Les directeurs et conseillers du BSP y contribuent en établissant les besoins pour chacun de leur secteur. Celui-ci est présenté au comité de direction qui fait une recommandation au comité d'audit et subséquemment au CA pour approbation. Le processus budgétaire représente une activité importante dans la gestion des affaires d'une organisation. C'est sur la base de cette information que les dirigeants et les administrateurs sont en mesure d'apprécier la capacité financière de l'organisation de rendre ses services et de répondre aux obligations légales et réglementaires. Ce processus n'a toutefois pas été documenté de manière formelle, il n'y a donc pas de documentation quant aux étapes à réaliser et aux approbations à être obtenue par les différents intervenants. Toutefois, ces approbations sont documentées dans les comptes rendus des différents comités.

Au niveau du suivi financier, un rapport trimestriel fait état des données financières et des écarts observés. Ce rapport est analysé par le directeur général et la directrice finances et administration. Les états financiers sont présentés trimestriellement au comité de direction avant d'être présentés au comité d'audit et au CA. Les membres de ces comités peuvent obtenir réponse à toutes leurs questions à ce sujet. Des rapports trimestriels concernant le traitement des permis (nombre, délais) et également concernant les plaintes, les inspections et les enquêtes sont également présentés au comité de direction et au CA.

La Loi et les règlements qui encadrent les activités du BSP lui accordent une marge de manœuvre limitée quant aux possibilités d'accroissement et de diversification de ses sources de revenus. Par ailleurs, le volume des opérations augmente ainsi que les obligations réglementaires, pensons

notamment aux exigences de la Loi 25 sur la protection des renseignements personnels. Ces requis accroissent les activités administratives que doit mettre en place le BSP pour se conformer à ces exigences et maintenir une prestation de service adéquate.

C'est dans cette optique que les dirigeants du BSP ont confié un mandat d'analyse des perspectives financières de l'organisation à une firme externe. En septembre 2022, un rapport a été présenté au comité d'audit. Ce document visait à illustrer une projection financière sur cinq ans afin de proposer des ajustements aux déficits auxquels le BSP pourrait faire face éventuellement. Le BSP a connu un déficit en 2021.

Plusieurs scénarios de revenus et de dépenses ont été envisagés pour les 5 prochaines années :

- ▶ Hausse des tarifs annuels des permis d'agents et d'agences ;
- ▶ Hausse des salaires par année ;
- ▶ Ajout de 2 postes ;
- ▶ Ajout de frais TI ;
- ▶ Ajout d'une enveloppe de projets découlant de la planification stratégique ;
- ▶ Réduction de la masse salariale par l'automatisation du processus ;
- ▶ Croissance du nombre de permis de 2 % par année.

Il y est recommandé que de nouvelles sources de revenus soient envisagées par le BSP sans quoi celui-ci pourrait connaître des déficits. Le CA est en attente de la fin des travaux de la planification stratégique pour prendre une décision à cet égard.

Il apparaît important que des décisions soient prises pour assurer la pérennité de l'organisation.

7.1.1 a) Nous recommandons à la direction du BSP de mettre en place une structure documentaire pour permettre d'uniformiser la nomenclature retenue pour l'identification des documents d'orientation et ceux qui sont plus de nature opérationnelle.

7.1.1 b) Nous recommandons à la direction finances et administration de consigner les grandes étapes du processus budgétaire, incluant les niveaux d'approbation, et de le faire approuver par la direction du BSP.

7.1.1 c) Nous recommandons à la direction du BSP de poursuivre ses démarches au niveau du cadre financier et des sources de revenus futures et de travailler conjointement avec le MSP pour permettre une prise de décision plus agile.

7.1.2 RESSOURCES MATÉRIELLES

Le BSP n'est pas soumis à la Loi sur les contrats des organismes qui édictent aux ministères et organismes les règles à suivre en matière d'acquisition de produits et services. Il lui incombe donc de se doter de processus et procédures appropriées.

L'achat de fournitures utilisées quotidiennement est sous la responsabilité de la directrice finances et administration. Il s'agit principalement des produits utilisés pour l'impression des permis agent et agence. La commande est faite soit par la technicienne comptable soit par la DFA. Un inventaire est pris à chaque fin de mois et envoyé à la DFA qui calcule le coût mensuel.

Elle est aussi responsable de l'achat d'équipement informatique conformément au budget approuvé par le CA. L'achat d'équipement non prévu dans le budget pour un montant inférieur à 10 k\$ est approuvé par le DG. L'achat d'équipement de plus de 10 k\$ et non prévu dans le budget est approuvé par le comité d'audit.

Ce processus n'est pas documenté, il s'agit d'information obtenue lors d'échanges avec la directrice finances et administration.

7.1.2 Nous recommandons à la direction finances et administration de documenter son processus d'acquisition en s'assurant que les mesures de contrôles appropriées sont établies et de le faire approuver par la direction.

7.1.3 RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Une ressource informationnelle se définit comme étant une ressource utilisée par une entreprise ou une organisation, dans le cadre de ses activités de traitement de l'information, pour mener à bien sa mission, pour faciliter la prise de décision ou encore la résolution de problèmes. Une ressource informationnelle peut être une ressource humaine, matérielle ou financière directement affectée à la gestion, à l'acquisition, au développement, à l'entretien, à l'exploitation, à l'accès, à l'utilisation, à la protection, à la conservation et à la destruction des éléments d'information. Une ressource peut donc être une personne, un fichier ou le système informatique lui-même⁸.

La directrice finances et administration est responsable du développement informatique. Elle assure la supervision de tous les projets de refonte du système (CRM). Quant au rôle d'administrateur de l'infrastructure du BSP, il est confié à une firme externe. La directrice finances et administration assure la coordination des travaux avec cette firme. Elle effectue en continu un suivi des modifications demandées.

Comme mentionné précédemment, les ressources informationnelles réfèrent aussi à la protection, à la conservation et à la destruction d'éléments d'informations. Le BSP a recours à diverses solutions pour assurer la protection des renseignements qu'elle détient, notamment :

- ▶ Présence d'un pare-feu pour surveiller, détecter et bloquer les possibles menaces.
- ▶ Installation d'un logiciel de sécurité informatique sur tous les postes de travail et les serveurs qui permet la surveillance en temps réel des réseaux et des systèmes.

⁸ Définition tirée du Thésaurus de l'activité gouvernementale

- ▶ Recours à l'identification à double facteur pour l'ensemble des employés et la mise à jour des correctifs sur une base régulière.
- ▶ Exécution annuelle de tests d'intrusions.

Ces mécanismes de contrôles contribuent à la sécurité de l'information. Cependant, il n'y a pas de documentation des analyses qui ont pu être réalisées pour établir les risques auxquels est exposé le BSP en matière de sécurité de l'information. Ces analyses de risques permettent d'apprécier l'importance des contrôles en place, mais aussi d'établir si d'autres mesures sont requises. Par ailleurs, la cybersécurité représente un élément de préoccupation à travers le monde. Une analyse de risque spécifique à cet effet est devenue un incontournable. Les informations détenues par une organisation n'ont pas toutes la même valeur pour des intervenants externes, mais elles sont en général essentielles à son bon fonctionnement.

Pour aider les organisations à gérer cet aspect, il est de pratique courante de se doter de certaines politiques notamment une politique de gestion de l'information et de sécurité de l'information. Une telle politique, approuvée par le conseil d'administration, permet aux administrateurs et aux dirigeants de confirmer leur approbation à l'égard des orientations prises. Il s'agit aussi d'une bonne approche pour les sensibiliser à leurs responsabilités en matière de gestion de l'information et de la sécurité afférente.

7.1.3 a) Nous recommandons au BSP de réaliser une analyse de risque en matière de sécurité de l'information, incluant la cybersécurité, et d'en faire le suivi.

7.1.3 b) Nous recommandons à la direction finances et administration de rédiger les politiques permettant d'encadrer la gestion et la sécurité de l'information et de les faire approuver par le conseil d'administration.

7.2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines (RH) est une pièce maîtresse dans toute organisation tant au niveau de la prestation de service que dans la réalisation de sa mission. Elle joue un rôle de premier plan auprès de la direction générale et des autres gestionnaires de l'entité en les accompagnant dans l'atteinte de leur objectif respectif.

Les employés du BSP ont manifesté leur désir d'adhérer à une organisation syndicale, ce qui a été reconnu par le CA du BSP⁹ comme un droit légitime et fondamental.

Une conseillère aux ressources humaines, qui se rapporte au directeur général, a sous sa charge toutes les opérations RH. Le manuel d'employé a été remplacé par la convention collective qui est en vigueur jusqu'au 31 mars 2025.

La convention collective en matière de politiques prévoit :

- ▶ la détermination de l'échelle salariale et l'augmentation salariale ;
- ▶ la rémunération des heures supplémentaires ;
- ▶ le télétravail ;
- ▶ et entre autres, un horaire estival.

⁹ Procès-Verbal du 17 mars 2022 point 8 convention collective

Le taux de roulement du personnel a été de 15 % en 2021-2022 et 2022-2023. Il avait fléchi à 9,5 % en 2020-2021 après avoir atteint 20,5 % en 2019-2020. Étant une organisation de moindre envergure, les perspectives d'avancement sont plus limitées ce qui peut avoir un effet sur la capacité d'attraction et de rétention des employés. Les ressources humaines ne disposent pas d'une politique de rétention des employés.

Par ailleurs, le fait d'avoir un nombre limité de ressources fait en sorte que certaines tâches sont maîtrisées par une seule personne. En cas de départ, l'organisation s'expose à la perte de connaissance des activités réalisées par certains employés clés.

La gestion des ressources humaines se fait dans le cadre de discussion régulière avec les principaux dirigeants du BSP. Les échanges visent à rester informé des défis et priorités de chaque service. Cependant, ces démarches demeurent informelles. Il y a peu de documentation sur les procédures ou processus en place en la matière.

7.2 Nous recommandons à la conseillère aux ressources humaines de formaliser les travaux en matière de gestion de la main-d'œuvre et de préservation de la connaissance.

7.3. RÈGLES D'ÉTHIQUES

Les saines pratiques en matière de gouvernance font état de l'importance que les administrateurs et les employés confirment leur respect aux règles d'éthique et de déontologie énoncées par l'organisation. Le code de déontologie à l'intention des dirigeants et des employés réunit les principes et les règles qui doivent inspirer la conduite dans le cadre du travail. Il s'agit d'un guide visant à assurer l'intégrité, l'honnêteté et le professionnalisme de tous, en tout temps.

Actuellement, il n'y a pas de code de déontologie tant pour les administrateurs que les employés. Le BSP se réfère à son Règlement intérieur adopté en 2008 et mis à jour en décembre 2021. Ce Règlement édicte et régit les bonnes pratiques mises en place par l'administration du BSP.

Les membres du CA signent un engagement nommé « Serment » pour se soumettre au Règlement intérieur lors de prise de fonction.

Parallèlement, le comité d'éthique et de gouvernance est responsable de résoudre tout sujet portant sur l'éthique et informe leur membre de leur appréciation. Il donne également son avis sur les grands enjeux stratégiques et dresse annuellement un bilan sommaire de la gouvernance du CA.

Par ailleurs, le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics¹⁰ a pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance du public vis-à-vis de l'administration publique, et de favoriser la transparence des administrateurs. Le statut du BSP fait en sorte qu'il n'est pas soumis à ce Règlement. Cependant, l'article 2 de ce Règlement stipule que le Règlement s'applique aux administrateurs publics. Selon l'alinéa 2 de cet article, les administrateurs publics sont :

« les personnes nommées ou désignées par le gouvernement ou par un ministre dans tout organisme ou entreprise qui n'est pas un organisme public au sens de la Loi sur le vérificateur général et auxquelles le paragraphe 1 ne s'applique pas. »

¹⁰ [M-30, r. 1 - Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics \(gouv.qc.ca\)](#)

Considérant que quatre administrateurs sont nommés par le gouvernement, ceux-ci doivent donc respecter les énoncés du règlement.

7.3 a) Nous recommandons au comité d'éthique et de gouvernance et à la direction du BSP d'élaborer un code de déontologie tant pour les employés que pour les administrateurs.

7.3 b) Nous recommandons au comité d'éthique et de gouvernance de s'assurer que les administrateurs nommés par le ministre se conforment au Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics.

7.4. CONCLUSION

Le BSP a mis en place différentes activités qui lui permettent d'assurer le fonctionnement de l'organisation. Des responsabilités sont clairement attribuées aux différents responsables. Toutefois, après douze ans d'existences, et un accroissement constant des activités et des responsabilités qui lui incombent, il serait important de formaliser les pratiques et les procédures qui régissent le fonctionnement de l'organisation incluant l'adoption d'un code de déontologie.

8. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La notion de performance réfère généralement à l'efficacité, l'efficience et l'économie des opérations. On y ajoute aussi le développement durable.

La mesure de la performance de l'organisation ne se limite pas à la performance financière. Le suivi de la performance des opérations est tout aussi important et représente une activité qui permet à l'organisation de s'améliorer et d'apporter rapidement les correctifs si requis. Pour ce faire, il est toutefois nécessaire de se doter d'objectifs et de disposer des données pour en évaluer l'atteinte.

Le sondage auprès de la clientèle représente une autre opportunité d'évaluer la performance de l'organisation.

8.1. ANALYSE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

L'évaluation de la performance organisationnelle peut avoir trait à la prestation de services destinés à la clientèle, mais il est tout aussi important d'évaluer les activités administratives qui supportent le fonctionnement de l'organisation.

Au niveau de la prestation de services, un mandat important du BSP est la délivrance de permis. Pour l'instant il n'y a pas d'engagements formels quant au délai pour la délivrance des permis¹¹. Des démarches ont été entreprises pour élaborer une déclaration de services qui inclura un engagement à cet effet. La gestion des plaintes représente l'autre activité qui contribue à la livraison de la mission du BSP. Selon les informations obtenues, il n'y a pas d'engagement pris à cet effet par le BSP concernant les délais de traitement. Des informations concernant ces deux sujets sont cumulées notamment en termes de volumes, toutefois la présence d'objectifs et la mesure de l'état de situation contribueraient à une gestion proactive des écarts anticipés.

D'ailleurs, ces sujets ont fait l'objet de critiques de la part des agents et agences qui ont répondu au sondage réalisé dans le cadre de la planification stratégique 2022-2025. Les répondants ont manifesté une insatisfaction quant au délai de traitement.

Au niveau des activités administratives, la performance réfère notamment à l'efficience et l'efficacité des opérations. Dans certains cas la comparaison avec les pairs peut permettre d'identifier les écarts au niveau, par exemple, des coûts d'administration par rapport à l'ampleur des activités.

Les dirigeants du BSP ont des discussions avec des représentants des autres provinces qui œuvrent dans le secteur de la sécurité privée. Toutefois, il existe d'importantes différences au niveau des services de sécurité qui font l'objet de l'encadrement. De plus, dans toutes les autres provinces, ces responsabilités sont assumées par des ministères, la notion d'autofinancement est ainsi absente. De plus, les processus internes et les requis pour la délivrance des permis présentent de multiples différences, ce qui limite la qualité des comparaisons en matière de performance organisationnelle.

Une autre approche consiste à effectuer une analyse détaillée des processus et d'identifier les activités qui ont peu de valeur ajoutée. Cette démarche est valide pour tous les processus de l'organisation. Une telle documentation n'est pas présente au BSP. Certains documents font état des

¹¹ Une recommandation avait été formulée dans le rapport de 2015, page 51

tâches à réaliser, mais sans analyse de leur valeur ajoutée ou de leur pertinence, il s'agit plutôt d'aide à la tâche.

À titre d'exemple, un peu plus de 21 % du personnel du BSP est affecté à la direction finances et administration. Cette direction est composée de trois grandes équipes : une équipe de comptabilité, une équipe d'assurance qualité et une équipe d'administration. Ces équipes effectuent de multiples travaux : travaux comptables, assurance qualité sur la délivrance des permis, numérisation de documents, support dans l'utilisation de certains outils informatiques, gestion documentaire, développement du système CRM software en faisant la mise à jour des données, etc.

Le volet TI (gestion des fournisseurs TI, gestion de certains projets, inventaire et approvisionnement de nouvel équipement) relève aussi de cette direction, c'est la directrice finances et administration qui assume ces responsabilités.

Plusieurs activités liées notamment à la demande de permis sont encore manuelles, ce qui explique en partie l'ampleur de cette direction. Cependant, des démarches de transformation numérique sont en cours. Grâce à l'optimisation du portail pour le processus d'agence¹², un formulaire de demande en ligne est disponible sur le site bspquebec.ca pour les demandeurs et les titulaires de permis. Cette procédure a réduit le nombre d'erreurs de manière significative en diminuant le volume d'appel de demande. Au niveau du formulaire électronique, toutes les informations sont consignées et le suivi est fait dans l'immédiat.

Ces améliorations devraient alléger les tâches cléricales au niveau de l'assurance qualité, de la numérisation et de la gestion documentaire. De ce fait, une réduction des efforts requis par cette direction devrait être observée. Pour bénéficier de ces retombées, il est toutefois important d'établir les efforts consentis actuellement et les objectifs de réduction et d'en assurer le suivi.

8.1 a) Nous recommandation à la direction du BSP d'établir des objectifs de performance pour les différents secteurs d'activités, d'élaborer des indicateurs et d'en assurer le suivi.

8.1 b) Nous recommandons à la direction finances et administration d'identifier les économies attendues du projet d'automatisation et de transformation numérique et d'en faire le suivi.

8.2. RÉSULTATS DE SONDAGES

Dans le cadre de la planification stratégique 2022-2025, des travaux ont été réalisés à l'interne pour identifier les forces, faiblesses, menaces et opportunités. Un sondage a aussi été transmis à plus de 45 000 agents et 1 500 agences. Selon les informations recueillies de la firme externe, les questions transmises aux agents et agences avaient pour but d'obtenir leurs visions et commentaires à l'égard des forces et faiblesses du BSP. Les résultats du sondage ont permis de mettre en lumière que globalement les opinions quant à la performance du BSP sont plus favorables de la part des agents que des agences.

Plusieurs des commentaires recueillis, soit lors de la consultation interne ou lors du sondage, sont aussi ressortis dans le cadre des présents travaux. À titre d'exemple, mentionnons l'implication du CA au niveau opérationnel et la dualité entre le service aux titulaires et demandeurs de permis et la

¹² Rapport annuel de gestion du BSP 2020-2021

protection du public. Le besoin d'accroître la présence du BSP sur le terrain et de mieux promouvoir son offre de service a aussi été mentionné.

Le résultat de ces consultations a représenté une source d'information importante dans le cadre de la planification stratégique 2022-2025.

8.3. CONCLUSION

L'évaluation de la performance nécessite l'établissement d'objectifs, l'élaboration d'indicateurs et un suivi régulier de ces informations pour permettre d'anticiper les écarts et de prendre les décisions qui s'imposent en temps opportun. Il s'agit de données qui sont actuellement déficientes. Le BSP se doit de remédier à la situation pour lui permettre d'accroître sa performance à la satisfaction de toutes les parties prenantes.

ANNEXE 1 - Personnes rencontrées

Personnes rencontrées	Titre
Clément Robitaille	Directeur de la Direction des Politiques publiques de la recherche et des statistiques au ministère de la Sécurité publique.
Claude Sarrazin	Président du conseil d'administration BSP
Clément Robitaille	Président du comité éthique et gouvernance
Dany Laflamme	Président du comité d'audit
Sylvain Roch Plante	Président du comité ressources humaines
Claude Paul-Hus	Directeur général BSP
Brigitte Desgagnés	Directrice des enquêtes et inspections
Luc Boulanger-Milot	Directeur de l'information et du traitement des permis
Marinela Balinisteanu	Directrice finances et administration
Isabelle F. Leblanc	Directrice des affaires juridiques
Ariane Hétu	Conseillère ressources humaines