



ASSEMBLÉE NATIONALE
DU QUÉBEC

COMMISSION DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES
ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS
SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE**
OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

39^E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
JUN 2019





**ASSEMBLÉE NATIONALE
DU QUÉBEC**

COMMISSION DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES
ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS
SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE**

OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

**39^E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
JUN 2019**





LES COLLABORATEURS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION

Marc-Olivier Bédard
Vicky Boucher
Stéphanie Pinault-Reid
Maxime Perreault

RECHERCHE

Hélène Bergeron
Geneviève Court
Julie Paradis
Jules Racine-St-Jacques
Christine Samson
Danielle Simard

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, nous vous prions de communiquer avec le secrétaire de la Commission, M. Marc-Olivier Bédard.

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires, 3^e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Téléphone : 418 643-2722
Sans frais : 1 866 337-8837

Courrier électronique : cap@assnat.qc.ca

Ce document est mis en ligne dans la section « Travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : assnat.qc.ca.

Dépôt légal – juin 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : Imprimé : 978-2-550-84311-5
PDF : 978-2-550-84312-2



TABLE DES MATIÈRES

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR	1
CHAPITRE 1	3
AUDITION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR SA GESTION ADMINISTRATIVE ET SES ENGAGEMENTS FINANCIERS	3
Gestion administrative et engagements financiers : faits saillants	4
Exposé de la vérificatrice générale	4
Échanges entre la Commission et la vérificatrice générale	6
Conclusions et recommandations	7
CHAPITRE 2	9
AUDITION SUR LES TERRAINS CONTAMINÉS SOUS LA RESPONSABILITÉ DE L'ÉTAT	9
Rapport du Vérificateur général du Québec : faits saillants	10
Exposé de la sous-ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles	12
Exposé du sous-ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	13
Échanges entre la Commission et les sous-ministres	14
Conclusions et recommandations	17
CHAPITRE 3	18
AUDITION SUR LA GESTION DES PNEUS HORS D'USAGE	18
Rapport du Vérificateur général du Québec : faits saillants	19
Exposé de la présidente-directrice générale	20
Échanges entre la Commission et la présidente-directrice générale	21
Conclusions et recommandations	24
CHAPITRE 4	25
EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	25
Examen de neuf rapports annuels de gestion	26
Bilan du troisième cycle d'examen	30



ANNEXE I : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION.....	33
---	-----------

ANNEXE II : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE	35
--	-----------



MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

La Commission de l'administration publique a entrepris cet hiver ses premiers travaux dans le cadre de la 42^e législature. C'est avec fierté que nous vous présentons le résultat des activités touchant à la reddition de comptes et au contrôle parlementaire dans ce 39^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Le rapport contient notamment les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission résultant des auditions publiques tenues entre les mois de février et de juin 2019.



Les chapitres 1 à 3 font état des auditions des ministères et organismes publics qui ont témoigné devant la Commission au cours des derniers mois. Nous tenons à souligner que les échanges avec les témoins se déroulent dans un esprit constructif, la collaboration des ministères et des organismes publics entendus est essentielle au bon déroulement des travaux et à l'atteinte des objectifs de la Commission. Nous les remercions pour leur contribution.

Les membres ont également analysé les rapports annuels de gestion de neuf ministères et organismes publics. Leurs commentaires figurent dans le chapitre 4 du présent rapport. Ainsi, vous trouverez dans ce même chapitre un bilan du troisième cycle d'examen des rapports annuels de gestion, qui est désormais clos.

Par ailleurs, la Commission a réalisé, pour une deuxième année, le suivi de ses recommandations. L'une des étapes du nouveau processus adopté à l'automne 2017 est l'analyse des documents transmis par les ministères et les organismes en suivi des recommandations de la Commission. C'est dans ce contexte que le comité directeur a examiné les documents reçus en réponse à 19 recommandations. Les ministères et les organismes concernés ont tous été informés des résultats de cet examen.

Les parlementaires ont pu, au cours de cette première période d'activité de la Commission, s'initier à ses pratiques et à son fonctionnement. Ils ont également su travailler de manière collégiale et non partisane. La Commission permet aux membres de tous les groupes



parlementaires d'accomplir pleinement leur rôle de député. Les travaux de la Commission ont d'ailleurs une portée réelle, et c'est dans cette optique que nous nous efforçons de les mettre en valeur.

En conclusion, nous tenons à remercier la vérificatrice générale, M^{me} Guylaine Leclerc, et son équipe. La collaboration étroite entre la Commission de l'administration publique et le Vérificateur général du Québec est essentielle au bon fonctionnement de nos travaux. Nous soulignons enfin la contribution du personnel de l'Assemblée nationale affecté à la Commission, dont le professionnalisme et la compétence permettent aux parlementaires de pleinement s'acquitter de leur rôle.

Le président

Carlos J. Leitão

Le vice-président,

Vincent Caron

Le vice-président,

Sylvain Gaudreault



CHAPITRE 1

AUDITION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR SA GESTION ADMINISTRATIVE ET SES ENGAGEMENTS FINANCIERS

Le 14 février 2019, la Commission de l'administration publique a rencontré madame Guylaine Leclerc, vérificatrice générale. L'audition, qui s'est tenue en séance de travail dans les bureaux du Vérificateur général du Québec, portait sur le rapport annuel de gestion 2017-2018 et les engagements financiers de cette organisation.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Caron (Portneuf), vice-président	M. Rousselle (Vimont)
M. Gaudreault (Jonquière), vice-président	
M. Jacques (Mégantic)	
M ^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)	
M. Leitão (Robert-Baldwin), président	
M. Marissal (Rosemont)	
M ^{me} Rizqy (Saint-Laurent)	

TÉMOIN Vérificateur général du Québec
M ^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec
M. Serge Giguère, sous-vérificateur général
M. Jean-Pierre Fiset, vérificateur général adjoint
M. Paul Lanoie, vérificateur général adjoint et commissaire au développement durable
M ^{me} Christine Roy, vérificatrice générale adjointe
M ^{me} Lyne Bergeron, secrétaire générale par intérim
M ^{me} Sylvie Boudreault, directrice des ressources humaines
M ^{me} Amélie Vaillancourt, directrice des ressources financières et matérielles



GESTION ADMINISTRATIVE ET ENGAGEMENTS FINANCIERS : FAITS SAILLANTS

Le rapport annuel 2017-2018 marque le terme de la deuxième année de la planification stratégique 2016-2019 du Vérificateur général du Québec. Plusieurs aspects ressortent de son analyse.

Malgré des difficultés persistantes à attirer de nouveaux talents et à retenir son personnel, le Vérificateur général s'est acquitté de sa mission en atteignant la majorité de ses objectifs stratégiques. L'organisation a ainsi réalisé toutes les missions d'audit qu'elle s'était fixées et elle a de nouveau amélioré le taux de suivi de ses recommandations et le taux de conformité des plans d'action demandés. De plus, elle a obtenu la certification Employeur remarquable un an avant la date fixée par le plan stratégique.

Néanmoins, l'enjeu des ressources humaines mine la capacité de l'organisation à se déployer pleinement. La baisse du nombre de travaux réalisés durant l'exercice 2017-2018, la récurrence des crédits inutilisés depuis cinq ans et l'augmentation du coût horaire des audits en témoignent.

Enfin, la présentation des résultats annuels du Vérificateur général s'est améliorée par rapport aux années précédentes. Toutefois, la description des plaintes, des dénonciations et des contributions traitées en cours d'année était plus détaillée auparavant. Ces renseignements figuraient au rapport annuel en réponse recommandation 1.5 du 34^e rapport de la Commission de l'administration publique¹.

La Commission a aussi vérifié les engagements financiers de 25 000 \$ et plus publiés en 2017-2018.

EXPOSÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

L'exposé de M^{me} Leclerc se déroule en deux volets. Elle effectue d'abord un survol des principaux résultats du Vérificateur général eu égard au plan stratégique 2016-2019 avant de présenter brièvement la stratégie de gestion des ressources humaines, déposée séance tenante afin de répondre à la recommandation 2.2 du 38^e rapport de la Commission de l'administration publique².

¹ Commission de l'administration publique, « Audition du Vérificateur général du Québec sur sa gestion administrative et ses engagements financiers », [Trente-quatrième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics](#), juin 2016, p. 8.

² Commission de l'administration publique, « Audition du Vérificateur général du Québec sur sa gestion administrative et ses engagements financiers », [Trente-huitième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics](#), juin 2018, p.18.



D'emblée, la vérificatrice générale souligne que plusieurs cibles importantes du plan stratégique ont été atteintes, notamment en ce qui a trait aux missions d'audit réalisées dans le réseau de l'éducation et dans celui de la santé et des services sociaux. Ces résultats s'inscrivent dans une année 2017-2018 marquée par le surcroît de travail engendré par le rapport du Vérificateur général sur le rapport préélectoral 2018 du ministère des Finances. Ce mandat, affirme la vérificatrice générale, a été l'un des plus imposants de la dernière année.

Avec un résultat de 94 %, soit 14 points de pourcentage au-dessus de la cible, le taux de recommandations jugées satisfaisantes par le Vérificateur général est à la hausse pour une deuxième année de suite. M^{me} Leclerc tient à saluer le rôle de la Commission de l'administration publique à cet égard. Ce résultat est toutefois obtenu au prix de nombreuses heures de travail avec les entités afin de les amener à se conformer aux attentes du Vérificateur général.

La vérificatrice ne s'en cache pas : 2017-2018 a été une année difficile sur le plan de l'attraction et de la rétention du personnel. Toutefois, on observe, le 31 janvier 2019, que la situation semble se rétablir. Les dernières données disponibles font état d'un taux de maintien en poste de 83 % et de 91 % des postes pourvus en audit financier et en audit de performance. Toujours au 31 janvier 2019, le taux de départ volontaire oscillait autour de 14 %, une amélioration par rapport au 19 % enregistré au 31 mars 2018.

Reconnaissant toute l'importance du capital humain dans une organisation comme la sienne, la vérificatrice profite de l'audition pour déposer la stratégie de gestion des ressources humaines demandée par la Commission l'an dernier.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, de bonification de la fonction d'audit interne et de création de nouvelles activités d'audit dans l'administration gouvernementale, le Vérificateur général craint que sa capacité de retenir ou de recruter du personnel soit réduite. En effet, des structures, telles que la vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec, tendent à exacerber ses difficultés vécues depuis plusieurs années.

La stratégie du Vérificateur général est articulée autour de quatre axes – recrutement, rémunération, formation et conditions de travail. Elle poursuit les efforts déjà déployés pour augmenter l'attrait de l'organisation. Pour ce faire, la vérificatrice compte mener plusieurs chantiers. Elle souhaite, par exemple, faire rayonner davantage son organisation auprès des étudiants universitaires et des internautes. Le Vérificateur général a aussi entrepris des démarches auprès du Secrétariat du Conseil du trésor pour la création d'une classe d'emploi spécifique aux directeurs d'audit législatif. Par ailleurs, M^{me} Leclerc envisage de mettre sur pied un programme de télétravail afin, espère-t-elle, d'embaucher du personnel résidant en région.



Pour clore l'exposé, M. Paul Lanoie, vérificateur général adjoint et commissaire au développement durable, présente un sommaire des résultats du Vérificateur général relativement à son plan de développement durable.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

La période réservée aux échanges entre la Commission et la vérificatrice générale porte principalement sur les ressources humaines. Les membres invitent M^{me} Leclerc à faire le point sur la situation actuelle des effectifs et à en dire davantage sur l'implantation du télétravail au Vérificateur général.

Gestion des ressources humaines

À l'instar des précédentes auditions du Vérificateur général, les parlementaires se préoccupent de la conjoncture défavorable en ressources humaines. C'est l'occasion d'en dresser le portrait et d'avancer quelques pistes de solution à ce problème persistant.

Plusieurs membres de la Commission s'informent sur la rétention et le recrutement du personnel, de même que sur la hausse du coût des audits depuis l'exercice précédent. L'année 2017-2018 fut certes éprouvante. Plusieurs missions ont requis des ressources externes pour être achevées dans les délais impartis. Or, ces ressources coûtent de 50 % à 150 % plus cher que le personnel du Vérificateur général, ce qui explique la hausse du coût horaire des audits. La vérificatrice générale admet même que certains dossiers ont dû être repoussés, faute de personnel assez expérimenté pour assurer la mission. Elle souligne toutefois que son organisation avait des mandats complexes à réaliser lors du dernier cycle de planification. Par ailleurs, les audits particuliers confiés par l'Assemblée nationale ont exigé une somme d'heures largement supérieure à la moyenne des audits de performance.

Cependant, la situation actuelle des ressources humaines est encourageante. En date du 31 janvier 2019, l'effectif de l'organisation comptait 290 employés, soit 17 de plus que les 273 inscrits au 31 mars 2018.

Le Vérificateur général a pris plusieurs mesures pour redresser la situation, dont la mise en place d'un logiciel de gestion des ressources, la modification des échelles salariales des conseillers, l'amélioration de la communication interne, l'ouverture de perspectives de mobilité horizontale et l'obtention de la certification Employeur remarquable. Cependant, ces solutions sont si récentes qu'on ne peut évaluer leur effet sur la hausse du taux de maintien en poste. Quoi qu'il en soit, M^{me} Leclerc constate que le personnel du Vérificateur général est fortement mobilisé et que la



tendance des dernières années sur le plan des ressources humaines semble en voie de se renverser.

L'année dernière, le Vérificateur général a obtenu la création d'une nouvelle échelle de traitement des chargés de projet. Il souhaite maintenant faire reconnaître la fonction de directeur d'audit législatif. L'objectif est d'accorder à ces cadres une rémunération juste, donc attractive, tout en maintenant un écart raisonnable avec l'échelle des chargés de projet. Les directeurs d'audit législatif exercent de vastes responsabilités. Non seulement sont-ils responsables de la conformité des audits aux normes comptables, mais ils sont les principaux intermédiaires du Vérificateur général auprès des entités examinées. Ainsi ils sont soumis à d'intenses pressions professionnelles, particulièrement en fin de mandat. La vérificatrice générale espère donc que le Secrétariat du Conseil du trésor reconnaîtra la spécificité de cette catégorie d'emploi en créant une nouvelle échelle. Cette révision apparaît d'autant nécessaire que la demande d'employés expérimentés en matière d'audit est déjà forte. Et elle s'est accentuée depuis la création d'une vice-présidence à la vérification à la Commission municipale du Québec.

Développement du télétravail

Au nombre des pistes de solution proposées par la vérificatrice générale, les membres s'intéressent plus particulièrement au développement d'un programme de télétravail. Présentement, le télétravail est une option pour le personnel basé à Montréal et à Québec. Cependant, la vérificatrice générale souhaiterait structurer un programme de travail à distance généralisé. Entre autres avantages, un tel programme permettrait à l'organisation d'embaucher des ressources dans toutes les régions du Québec. Des projets-pilotes devraient être mis sur pied au cours des prochaines années afin d'éprouver cette formule. Bien sûr, le réseau informatique se dotera d'un protocole de sécurité des données et le personnel d'encadrement recevra une formation solide pour gérer ce changement organisationnel.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique s'estiment satisfaits des échanges avec la vérificatrice générale. Ils reconnaissent les initiatives prises pour contrer les difficultés d'attraction et de rétention des ressources humaines, notamment avec l'appui de la Commission. À cet égard, ils encouragent le Vérificateur général à développer sa capacité de travail à distance, particulièrement dans la mesure où ce projet créerait de nouveaux emplois de qualité hors des grands centres urbains. De la même manière, la Commission de l'administration



publique réitère son soutien au Vérificateur général dans sa tentative d'améliorer les conditions salariales de son personnel d'encadrement.

Les membres prennent bonne note que les nouvelles responsabilités en matière d'audit confiées à la Commission municipale du Québec sont sujets de préoccupation pour M^{me} Leclerc, alors que le Vérificateur général dispose déjà de l'expertise en cette matière.

Bien qu'ils reconnaissent les progrès accomplis depuis un an en ressources humaines, les membres de la Commission demeurent vigilants. Le Vérificateur général du Québec, affirment-ils, joue un rôle crucial dans l'exercice de la démocratie québécoise. C'est pourquoi les contraintes matérielles ne doivent pas entraver sa mission. Par ailleurs, ils invitent les parlementaires à tenir compte de cette situation lorsqu'ils confient un mandat au Vérificateur général.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- 1.1 **QUE** le **Secrétariat du Conseil du trésor** examine attentivement les demandes du Vérificateur général du Québec et qu'il fasse preuve de flexibilité relativement à la création d'une nouvelle classe d'emploi pour les directeurs d'audit législatif.
- 1.2 **QUE** le **Vérificateur général du Québec** intègre à sa stratégie de gestion des ressources humaines des mesures visant spécifiquement à réduire au minimum le recours à des ressources externes dans ses missions d'audit.
- 1.3 **QUE** le **Vérificateur général du Québec** ajoute dans son prochain rapport annuel des données plus détaillées sur les plaintes, dénonciations et contributions traitées.



CHAPITRE 2

AUDITION SUR LES TERRAINS CONTAMINÉS SOUS LA RESPONSABILITÉ DE L'ÉTAT

Le 28 février 2019, la Commission de l'administration publique a entendu madame Dominique Savoie, sous-ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles, et monsieur Marc Croteau, sous-ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. Cette audition faisait suite à l'audit de performance du commissaire au développement durable sur les terrains contaminés sous la responsabilité de l'État³.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Caron (Portneuf), vice-président	M ^{me} Dansereau (Verchères)
M. Gaudreault (Jonquière), vice-président	M ^{me} Ghazal (Mercier)
M ^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)	M. Lemay (Masson)
M. Leitão (Robert-Baldwin), président	M ^{me} Tardif (Lavolette–Saint-Maurice)
M ^{me} Nichols (Vaudreuil)	
M. Polo (Laval-des-Rapides)	
M ^{me} Rizqy (Saint-Laurent)	

TÉMOINS
Vérificateur général du Québec
M. Paul Lanoie, vérificateur général adjoint et commissaire au développement durable
M ^{me} Caroline Rivard, directrice principale d'audit
M ^{me} Josée Bellemare, directrice d'audit
M ^{me} Maude Beaulieu, chargée de projet
M ^{me} Julie Grenier, conseillère

³ « [Terrains contaminés sous la responsabilité de l'État](#) », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019*, juin 2018, chap. 3, 50 p.



TÉMOINS (suite)

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

M^{me} Dominique Savoie, sous-ministre

M^{me} Nathalie Camden, sous-ministre associée aux mines

M. Mario Gosselin, sous-ministre associé au territoire et directeur de l'audit interne et de l'évaluation de programme par intérim

M^{me} Renée Garon, directrice générale de la gestion du milieu minier

Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

M. Marc Croteau, sous-ministre

M. Michel Rousseau, sous-ministre adjoint au contrôle environnemental et à la sécurité des barrages

M. Jacob Martin-Malus, sous-ministre adjoint au développement durable et à la qualité de l'environnement

M. Carl Bernier, directeur des enquêtes et du passif environnemental

M^{me} Renée Gauthier, directrice du Programme de réduction des rejets industriels et des lieux contaminés

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC : FAITS SAILLANTS

L'audit de performance du commissaire au développement durable visait à déterminer si des mécanismes de coordination des entités responsables de terrains contaminés ont été mis en place afin que leurs actions soient cohérentes, efficaces et efficientes. Il visait aussi à vérifier si le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques⁴ ainsi que la Commission scolaire de Montréal réhabilitent les terrains contaminés sous leur responsabilité de façon efficace et efficiente dans une perspective de développement durable.

⁴ Renommé ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques en octobre 2018.



Les principaux constats dégagés à la suite de la vérification sont les suivants :

- La coordination des différents ministères et organismes responsables de réhabiliter les terrains contaminés est insuffisante. L'objectif gouvernemental 2021-2022 de réduire de 50 % le passif financier que représentent ces terrains n'est pas en voie d'être atteint.
- Cet objectif ne réfère à aucune priorité d'intervention à l'endroit des terrains présentant les risques les plus élevés pour la santé humaine et l'environnement. Il n'y a aucune assurance que les efforts de réhabilitation sont destinés en priorité aux terrains qui présentent les plus grands risques toxicologiques et écotoxicologiques.
- L'absence de plan d'action gouvernemental ne favorise ni la coordination des actions des ministères et organismes responsables de terrains contaminés ni l'atteinte de l'objectif de réduction de la valeur du passif.
- Le portrait d'ensemble du gouvernement sur les terrains contaminés sous sa responsabilité ne comprend pas des renseignements nécessaires pour déterminer les enjeux et les priorités d'intervention. Notamment, les terrains ne sont pas nécessairement classés selon leur niveau de risque pour la santé humaine et l'environnement.
- Une proportion importante de terrains sous la responsabilité du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles ne sont pas suffisamment caractérisés pour confirmer la contamination et diminuer l'incertitude quant aux risques qu'ils représentent.
- Les sommes investies par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et par le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles sont peu importantes par rapport à la valeur du passif environnemental sous leur responsabilité réelle au 31 mars 2011.
- Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et la Commission scolaire de Montréal ne peuvent pas démontrer que les méthodes de réhabilitation qu'ils utilisent sont les meilleurs choix pour un développement durable.

Dans son rapport, le commissaire au développement durable a soumis huit recommandations au gouvernement et aux entités auditées.



EXPOSÉ DE LA SOUS-MINISTRE DE L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES NATURELLES

D'entrée de jeu, la sous-ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles, M^{me} Savoie, tient à souligner que son ministère a répondu à toutes les recommandations du commissaire au développement durable par l'adoption d'un plan d'action déjà mis en œuvre. Le passif environnemental sous la responsabilité de son ministère représente 30 % de celui du gouvernement et accapare environ 40 % des réserves allouées à la réduction du passif. Bien que les secteurs du territoire et de l'énergie comptent aussi des terrains contaminés, l'exposé de la sous-ministre s'attarde plus particulièrement aux sites miniers.

Le Ministère dispose d'une équipe multidisciplinaire entièrement vouée à la réduction du passif environnemental découlant de l'abandon de sites miniers par des exploitants insolvables ou inconnus. Cette équipe veille à la bonne marche de l'ensemble du processus de restauration, de l'inventaire des sites miniers abandonnés au suivi postrestauration, en passant par la caractérisation, la détermination des solutions de restauration, l'obtention des autorisations, la préparation des plans et devis et la réalisation des travaux de restauration. La santé et la sécurité des personnes, de même que la protection de l'environnement, constituent les premiers critères de priorisation des sites miniers à restaurer.

Au 31 mars 2018, sur les 452 sites miniers sous la responsabilité du Ministère, 146 avaient déjà été restaurés et ne nécessitaient plus qu'un entretien ou un suivi, 223 autres devaient être nettoyés, ayant fait l'objet d'exploration, mais non d'exploitation, tandis qu'une trentaine de sites demandaient simplement à être sécurisés. Ainsi, à cette date, seule une cinquantaine de sites miniers nécessitaient toujours une intervention de restauration. De ce nombre, une vingtaine de sites sont déjà en cours de restauration. Néanmoins, au 31 janvier 2019, le Ministère n'avait réduit la valeur du passif environnemental à sa charge que de 12,4 % par rapport au 31 mars 2011. Une accélération de la réduction est à prévoir lorsque le reste des travaux de restauration sera terminé.

Depuis 2013, le gouvernement n'accepte plus d'assumer seul les risques liés à un possible abandon des sites miniers ou à l'insolvabilité des exploitants. Grâce aux modifications apportées à la Loi sur les mines, les sociétés minières doivent désormais faire approuver leur plan de réaménagement et de restauration avant de recevoir leur bail minier. Une fois le plan approuvé, elles sont tenues de verser une garantie financière couvrant l'entièreté des coûts de restauration anticipés.

La réparation des dommages environnementaux causés par l'exploitation minière peut aussi être une source d'activité économique pour les régions concernées. En 2007, le gouvernement a



conclu une entente avec l'Administration régionale Kativik, la Société Mativik et le Fonds Restor-Action Nunavik pour le nettoyage des sites d'exploration minière laissés à l'abandon au Nunavik. Considérée comme un franc succès par le Ministère, cette entente a servi de modèle lors des négociations avec la nation crie et le gouvernement régional Eeyou Istchee Baie-James, négociations qui ont abouti à une entente avec ces partenaires et le Fonds Restor-Action Cri en 2018.

Enfin, selon la sous-ministre, depuis la mise sur pied du comité directeur piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor en juin 2018, le Ministère s'est montré très actif au sein des deux sous-comités formés pour préparer le plan d'action visant à coordonner les entités publiques responsables de terrains contaminés.

EXPOSÉ DU SOUS-MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

L'exposé de M. Croteau, sous-ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, vise avant tout à rassurer les parlementaires et la population sur les efforts déployés par son ministère pour assurer la santé et la sécurité publiques ainsi que la protection de l'environnement. Pour ce faire, le sous-ministre dresse le portrait de l'action du Ministère en matière de réhabilitation des terrains sous sa responsabilité.

L'action du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques ne consiste pas à restaurer les terrains dont il est responsable, mais bien à réhabiliter les terrains contaminés de manière à en redonner l'usage à la population. Comme le précise M. Croteau, l'audit du commissaire au développement durable ne portait que sur les terrains pour lesquels le Ministère exerce une responsabilité réelle. Or, les terrains sous sa responsabilité probable – c'est-à-dire les terrains dont le gouvernement n'est pas propriétaire ou dont il n'assume pas la garde par défaut, mais dont il héritera probablement – représentent 40 % des terrains contaminés inscrits à l'inventaire du Ministère et 69 % de la valeur de son passif environnemental. Le Ministère déploie des efforts juridiques considérables pour faire reconnaître la responsabilité des terrains aux responsables de leur contamination. Il arrive toutefois qu'il soit forcé d'intervenir avant d'avoir épuisé les recours juridiques afin de protéger la santé du public et l'intégrité de l'environnement. Il tente ensuite de recouvrer les sommes investies dans ces interventions d'urgence. Ces efforts se situent en marge des dépenses effectuées par le Ministère pour diminuer la valeur de son passif environnemental.



Entre le 1^{er} avril 2006 et le 31 mars 2018, le Ministère est intervenu sur plus de 200 terrains contaminés inscrits à son passif environnemental. Ces actions ont engendré des investissements totaux de 91,6 millions de dollars en études préparatoires, en travaux de réhabilitation et en suivi postréhabilitation.

Partageant les préoccupations formulées par le commissaire au développement durable, le Ministère a élaboré un plan d'action afin, notamment, de mieux documenter l'évaluation du risque et le choix des méthodes de décontamination, d'intensifier les efforts de caractérisation des terrains sous sa responsabilité réelle et d'accélérer les travaux préalables à leur réhabilitation. Il prend aussi une part active aux travaux des sous-comités coordonnés par le Secrétariat du Conseil du trésor afin de mieux encadrer la réduction du passif environnemental que constituent les terrains contaminés sous la responsabilité de l'État.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LES SOUS-MINISTRES

Les échanges entre la Commission de l'administration publique et les sous-ministres portent principalement sur la priorisation des terrains contaminés, sur les modalités de contrôle des travaux de décontamination et sur la démarche du comité directeur piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Priorisation des terrains contaminés

Préoccupés par la santé et la sécurité publiques comme par la protection de l'environnement, les parlementaires s'enquèrent des méthodes employées par les deux ministères pour établir l'ordre de priorité du traitement des terrains contaminés. Le rapport du commissaire au développement durable signale des lacunes sur le plan de la documentation des motifs d'intervention. L'objectif gouvernemental étant posé en termes comptables, les députés et députées tiennent à s'assurer que ce sont bel et bien les dossiers présentant le plus de risques pour la population et l'environnement, et non les plus avantageux d'un point de vue économique, qui sont traités les premiers.

Le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques tient à rassurer les parlementaires : tous les terrains sous sa responsabilité sont cotés de un à six, selon leur niveau de risque pour la population et l'environnement. Le contrôleur des finances exige déjà un tel classement pour établir la valeur du passif environnemental sous la responsabilité de l'État. Ainsi, les terrains considérés comme les plus à risque, ceux qui nécessitent une décontamination urgente, se caractérisent souvent par la présence de contaminants hors terre (barils abandonnés, matière toxique affleurant à la surface du sol, etc.) tandis que les terrains dont le sol lui-même est



contaminé font l'objet d'une analyse annuelle afin de déterminer, par exemple, si les contaminants peuvent se répandre par ruissellement. Certes, comme le rapporte le commissaire au développement durable, 94 des 147 terrains requérant une caractérisation n'ont pas encore été analysés par le Ministère, cependant, 35 de ces sites sont regroupés en un même dossier faisant l'objet d'un litige avec le gouvernement du Canada. Disposant d'effectifs suffisants pour faire le travail, le Ministère a bon espoir de parvenir à réduire plus rapidement la valeur de son passif lorsque tous les terrains auront été caractérisés.

En parallèle, conformément à la recommandation du commissaire, l'organisation s'emploie à décliner plus clairement les critères en vertu desquels cette priorisation est établie. À cet égard, les parlementaires font remarquer qu'il est difficile d'obtenir des renseignements précis sur les risques pour la santé humaine et l'environnement que présentent les terrains inscrits au [répertoire des sols contaminés](#). Comme le répertoire ne fournit pas d'indice de risque, le Ministère redirige les demandes d'information vers la direction régionale concernée, qui est mieux renseignée sur l'état des terrains de son territoire.

Balises du processus de décontamination

À la lecture du rapport, les parlementaires ont pu constater qu'il est « actuellement impossible [pour le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques] de s'assurer que les sols destinés à être valorisés ont été disposés adéquatement⁵ ». Ils s'inquiètent de cette situation, bien au fait des cas d'infiltration du crime organisé dans l'industrie de la décontamination. Ils se demandent si les directives et les balises en place permettent de s'assurer que les entreprises engagées par l'État n'entretiennent aucun lien avec des organisations criminelles.

Le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques se bat activement contre les crimes environnementaux commis pendant le transport et le traitement des sols contaminés. Dans la foulée de l'enquête Naphtalène, qui a fait les manchettes au cours des dernières années, l'équipe ministérielle mène des enquêtes sur 18 dossiers d'intérêt dont certains ont déjà conduit à des constats d'infraction. Pour prévenir l'infiltration du marché de la décontamination par le crime organisé, la Loi sur la qualité de l'environnement prévoit que toute entreprise doit obtenir une autorisation pour gérer un centre de traitement de sols contaminés. Pour se voir délivrer son permis, l'entrepreneur doit remplir une déclaration portant notamment

⁵ « [Terrains contaminés sous la responsabilité de l'État](#) », *op. cit.*, p. 35.



sur ses antécédents judiciaires. Cette déclaration est ensuite examinée par le Ministère, qui peut refuser l'autorisation si l'entreprise ne satisfait pas aux conditions prévues par la loi.

Comme l'indique le commissaire au développement durable, un système informatique de traçabilité des sols contaminés est actuellement testé par le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. Sur une base volontaire, les entreprises qui traitent et transportent des sols contaminés sont invitées à s'inscrire sur la plateforme Traces Québec. On cherche ainsi à garantir que les sols sont bel et bien acheminés à des centres de valorisation dûment accrédités par le Ministère. L'inscription au système Traces Québec est devenue une condition obligatoire à l'obtention d'un contrat du Ministère. Ce dernier a d'ailleurs convié l'ensemble des ministères et organismes responsables de sols contaminés à adopter une telle démarche. Encore à l'état de projet-pilote, ce système numérique s'ajoute aux mécanismes de contrôle par bordereaux déjà en place. Dans un communiqué publié le 18 août 2018, le Ministère a appelé de ses vœux une modification réglementaire qui aurait pour effet d'imposer l'inscription à un système reconnu de traçabilité pour toutes les entreprises de transport de sols au Québec. Néanmoins, dans l'attente de cette réforme, le Ministère a pleinement confiance en l'intégrité de ses partenaires en matière de décontamination des sols.

Travaux du comité directeur

Vu l'importance de coordonner les efforts de tous les ministères et organismes responsables de terrains contaminés, les travaux du comité directeur institué à cette fin en juin 2018 par le Secrétariat du Conseil du trésor intéressent particulièrement les membres de la Commission de l'administration publique. Ils rappellent d'ailleurs qu'une table de concertation chargée d'un mandat très semblable avait été formée en 2012. Toutefois, cet effort de coordination est demeuré lettre morte après une première réunion.

Comme le précisent les deux ministères, le nouveau comité directeur s'est réuni à deux reprises depuis sa formation. Il a constitué deux sous-comités, l'un technique, l'autre administratif, au sein desquels toutes les entités siégeant au comité directeur sont représentées. Les deux sous-comités se sont eux-mêmes réunis à quatre reprises au cours de la première année. Ils ont alors pris connaissance du rapport du commissaire au développement durable et ont amorcé les discussions sur le plan d'action du comité directeur. Son dépôt est prévu en juin 2019. Les travaux étant toujours en cours, il serait prématuré de s'avancer sur leurs conclusions. Toutefois, il est probable que le comité directeur révise l'objectif de réduction du passif environnemental sous la responsabilité de l'État.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Durant cette audition, les membres de la Commission de l'administration publique ont eu l'occasion de mieux comprendre les enjeux liés aux terrains contaminés sous la responsabilité de l'État. Ils constatent que les deux ministères entendus ont adhéré aux recommandations du commissaire au développement durable. Ils entendent toutefois demeurer attentifs quant aux effets tangibles des mesures prises pour remédier aux problèmes soulevés dans son rapport.

Les membres de la Commission sont particulièrement préoccupés par les possibilités que des entreprises criminelles s'infiltreront dans le marché de la décontamination.

Par ailleurs, ils souhaitent que la population soit mieux informée sur les risques pour la santé humaine et l'environnement que présentent les terrains contaminés.

Enfin, la Commission entend suivre de près les travaux du comité directeur piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- 2.1 **QUE le gouvernement** examine la possibilité de modifier la réglementation sur la protection des sols et la réhabilitation des terrains contaminés de manière à ce que l'inscription au système Traces Québec soit obligatoire pour accéder aux contrats publics en ce domaine.
- 2.2 **QUE le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques** modifie, dans les plus brefs délais, le répertoire des terrains contaminés de son site Internet afin d'y inclure des renseignements sur les risques que présentent les sites répertoriés pour la santé humaine et pour l'environnement.
- 2.3 **QUE le Secrétariat du Conseil du trésor** transmette, avant le 30 juin 2019, le bilan des activités du comité directeur et le calendrier de ses prochaines réunions à la Commission de l'administration publique. Qu'il transmette une mise à jour de ces informations à la Commission en décembre 2019.



CHAPITRE 3

AUDITION SUR LA GESTION DES PNEUS HORS D'USAGE

Le 5 juin 2019, la Commission de l'administration publique a entendu la présidente-directrice générale de la Société québécoise de récupération et de recyclage (RECYC-QUÉBEC), madame Sonia Gagné. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général du Québec sur la gestion des pneus hors d'usage⁶.

MEMBRES présents	MEMBRES remplaçants
M. Caron (Portneuf), vice-président	M. Arseneau (Îles-de-la-Madeleine)
M. Jacques (Mégantic)	M. Bussière (Gatineau)
M. Leitão (Robert-Baldwin), président	M ^{me} Chassé (Châteauguay)
M. Marissal (Rosemont)	M ^{me} Lavallée (Repentigny)
M ^{me} Rizqy (Saint-Laurent)	M. Poulin (Beauce-Sud)
	M ^{me} Montpetit (Maurice-Richard)
	M. Skeete (Sainte-Rose)

TÉMOINS
Vérificateur général du Québec
M ^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec
M. Paul Lanoie, vérificateur général adjoint et commissaire au développement durable
M ^{me} Janique Lambert, directrice principale
M ^{me} Sylvie Lessard, directrice d'audit

⁶ « [Gestion des pneus hors d'usage](#) », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019*, novembre 2018, chap. 3, 46 p.



TÉMOINS (suite)

Société québécoise de récupération et de recyclage (RECYC-QUÉBEC)

M^{me} Sonia Gagné, présidente-directrice générale

M. Stéphane Devernal, vice-président par intérim, gestion financière et directeur des programmes opérationnels pneus et consigne

M. Richard Bellerose, directeur, gestion financière et ressources matérielles

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC : FAITS SAILLANTS

L'audit de performance réalisé par l'équipe de la vérificatrice générale avait pour objectif de déterminer si RECYC-QUÉBEC gère de façon efficace, efficiente et économique les pneus hors d'usage au Québec dans une perspective de développement durable.

Les principaux constats dégagés à la suite de la vérification sont les suivants :

- RECYC-QUÉBEC est réactive plutôt que proactive dans sa gestion des pneus hors d'usage. En raison de son mode de gestion, elle ne joue pas pleinement son rôle et ne contribue pas de façon optimale à l'atteinte des objectifs de ce programme.
- L'organisation n'influence pas suffisamment le développement de l'industrie des pneus hors d'usage, ce qui défavorise la concurrence. Depuis plus de dix ans, le nombre d'entreprises qui travaillent dans le domaine du remoulage et du recyclage des pneus hors d'usage est passé de dix à quatre.
- La société d'État n'assume pas adéquatement son rôle de soutien à l'innovation et au développement de nouveaux produits dérivés dans l'industrie du remoulage et du recyclage, s'en remettant plutôt à la volonté de ses partenaires.
- RECYC-QUÉBEC n'a pas de stratégie globale basée sur la hiérarchie des 3RV⁷ pour orienter clairement ses interventions. Elle ne vérifie pas si la transformation des pneus hors d'usage génère des déchets, tel que l'indique le programme.
- Bien que les coûts de transport représenteraient près de 60 % des coûts totaux du programme au 31 mars 2017, l'organisation ne s'assure pas de l'efficacité du réseau de transport. Celui-ci n'a pas été évalué depuis sa création en 1997.

⁷ 3RV : réduction à la source, réemploi, recyclage et valorisation.



- La société d'État ne gère pas son programme sur les pneus hors d'usage dans un souci d'autofinancement. Rien ne l'assure qu'elle pourra s'acquitter de ses responsabilités à cet égard à l'aide uniquement des droits perçus sur la vente de pneus neufs.
- L'information de gestion dont dispose RECYC-QUÉBEC ne lui permet ni de rendre compte de sa performance en matière de gestion des pneus hors d'usage ni d'ajuster ses interventions en temps opportun, car elle est insuffisante et inadéquate.

Le Vérificateur général soumet, dans son rapport, huit recommandations à RECYC-QUÉBEC.

EXPOSÉ DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Après avoir rappelé les principaux mandats de RECYC-QUÉBEC, M^{me} Gagné souligne que la gestion du programme des pneus hors d'usage est au cœur du mandat de l'organisation. En effet, c'est à la suite de l'incendie survenu à Saint-Amable en 1990 durant lequel près de 4 millions de pneus ont brûlé, que la société d'État a été créée et que le Règlement sur l'entreposage des pneus hors d'usage est entré en vigueur.

La présidente-directrice générale précise que le rôle concret de RECYC-QUÉBEC est de gérer le Programme québécois de gestion intégrée des pneus hors d'usage. La Société favorise également la réduction d'achat de pneus neufs et leur réemploi, accorde des contrats par appel d'offres pour le transport et le traitement des pneus et en assure le suivi. C'est le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques qui veille à l'application du Règlement sur l'entreposage des pneus, vérifie la conformité des lieux d'entreposage et délivre des certificats d'autorisation pour l'entreposage et le traitement des pneus.

M^{me} Gagné insiste, le programme de gestion des pneus hors d'usage est important pour le Québec, mais il l'est tout autant pour l'industrie qui en découle. Elle cite d'ailleurs des exemples d'entreprises qui utilisent les pneus hors d'usage.

Le programme de gestion des pneus hors d'usage est autofinancé par un droit environnemental de 3 dollars par pneu. Perçu par Revenu Québec, ce montant sert à financer les services de collecte et de valorisation. Il a été établi en 1999 et est fixe, sans égard à la taille ou au poids du pneu. Le programme ne couvre pas les pneus surdimensionnés ou les pneus de vélo.

Depuis 2015, le nombre de pneus à traiter est passé de 8,7 millions à près de 10 millions, nombre record. La présidente-directrice générale explique cette croissance, notamment par l'augmentation du parc automobile et du nombre de pneus vendus de même que par l'adoption de la loi sur le changement de pneus à date fixe.



M^{me} Gagné soutient que c'est dans un esprit d'amélioration continue et un désir d'innovation que RECYC-QUÉBEC a pris acte des constats du Vérificateur général. La société d'État a d'ailleurs adhéré à l'ensemble des recommandations formulées dans son rapport. Parmi les différentes actions mises en place depuis la fin de l'audit en 2017, le plan de répartition a été bonifié pour favoriser un meilleur contrôle du cheminement des pneus vers les centres de traitement. Un portail donnant accès, en temps réel, à tout ce qui est en attente de récupération chez les détaillants a aussi été mis en place. Enfin, il faut mentionner la campagne de sensibilisation menée auprès de la population sur la réduction à la source et le réemploi des pneus.

En conclusion, la présidente-directrice générale rappelle que, pour répondre aux recommandations du Vérificateur général, RECYC-QUÉBEC s'est dotée d'un plan d'action. Il repose sur quatre thèmes :

- prévisibilité financière et opérationnelle;
- stratégie globale liée à la hiérarchie des 3RV;
- recherche et développement de débouchés;
- mise en place de mécanismes de surveillance et de reddition de comptes adéquats.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Les échanges entre les membres de la Commission de l'administration publique et la présidente-directrice générale de RECYC-QUÉBEC ont porté essentiellement sur l'autofinancement du Programme québécois de gestion intégrée des pneus hors d'usage, le développement de l'industrie, la surveillance et les stratégies liées au traitement des pneus hors d'usage.

Autofinancement du programme

Les membres de la Commission portent une grande attention au constat du Vérificateur général selon lequel RECYC-QUÉBEC gère son programme sur les pneus hors d'usage sans souci d'autofinancement. Ils s'intéressent particulièrement au droit spécifique de 3 dollars sur chaque pneu. Ce tarif serait-il le même depuis la mise en place du programme? La Société connaît-elle le coût réel de traitement d'un pneu? Enfin, RECYC-QUÉBEC compte-t-elle modifier ce tarif?

M^{me} Gagné indique que le tarif de 3 dollars a été fixé à la création du programme, en 1999. Bien sûr, les pneus des années 1990 étaient différents de ceux d'aujourd'hui. Notamment, de plus en plus de véhicules utilitaires sport circulent sur nos routes et la quantité de caoutchouc dans un pneu est plus grande qu'à l'époque. Comme le tarif est fixe, il s'applique à tous les types de pneus.



Par ailleurs, Stéphane Devernal, vice-président à la gestion financière et responsable du programme de gestion des pneus hors d'usage, explique que des prévisions à long terme ont été réalisées pour répondre au constat du Vérificateur général. Ainsi, RECYC-QUÉBEC a analysé le coût total d'un pneu et l'a ventilé par type d'activité, comme la valorisation ou le remoulage. On a conclu que le tarif a été adéquat pendant plusieurs années et qu'il n'est pas impossible qu'il le redevienne. Le coût moyen du pneu s'élevait à 3,02 dollars en 2017. La présidente-directrice générale rappelle que RECYC-QUÉBEC a cumulé depuis quelques années des surplus lorsque le traitement coûtait moins des 3 dollars perçus. Ces sommes ont été affectées au programme de gestion des pneus hors d'usage⁸. Ainsi, l'organisme a accès à des revenus reportés qui répondent à ce volet de sa mission.

M^{me} Gagné souligne que le droit de 3 dollars est le plus bas au Canada. Parmi les pistes envisagées, elle évoque la révision en fonction du coût de la vie. Autre option, la modulation des droits en fonction du type de véhicule.

Développement de l'industrie

Parmi les constats soulevés par le Vérificateur général dans son audit, le déclin du nombre d'entreprises de remoulage et de recyclage intéresse les membres de la Commission. Que compte faire RECYC-QUÉBEC pour assurer son leadership en cette matière?

La présidente-directrice générale explique le contexte dans lequel le nombre d'entreprises est passé de dix à quatre en dix ans. À l'époque, un plus grand nombre d'entreprises se partageaient moins de pneus, ce qui a mené à des fusions d'entreprises. Aujourd'hui, c'est l'inverse : il y a plus de pneus pour un plus petit nombre d'entreprises. Le plan déposé par RECYC-QUÉBEC à la Commission prévoit plusieurs actions pour stimuler les entreprises du secteur et favoriser l'émergence de projets et de produits. Un nouveau programme de recherche et développement doté d'une enveloppe de 500 000 \$ a été instauré. Il s'étendra jusqu'au 31 décembre 2020. Celui-ci vise à favoriser les initiatives des recycleurs.

RECYC-QUÉBEC arrive à composer avec le petit nombre d'entreprises et un nombre grandissant de pneus hors d'usage. La capacité de traitement des recycleurs a été augmentée. De plus, des gestes sont faits pour stimuler le marché et accueillir de nouveaux joueurs.

⁸ Les 3 dollars sont perçus par Revenu Québec, qui les remet à RECYC-QUÉBEC après avoir retenu des frais d'administration.



Surveillance

Les parlementaires s'enquièrent à de nombreuses reprises du fonctionnement du volet surveillance du programme de gestion des pneus hors d'usage. Ils sont surpris, voire inquiets, d'apprendre qu'une seule personne est responsable de l'inspection des 11 000 détaillants. Quelles actions sont prises pour assurer une meilleure surveillance?

La présidente-directrice générale distingue l'inspection faite par le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques ou par les municipalités de celle réalisée par RECYC-QUÉBEC. Le Ministère inspecte notamment la conformité des lieux d'entreposage et la délivrance de certificats d'autorisation. Les municipalités font respecter leurs règlements, souvent par l'intermédiaire de leur service incendie. Le rôle de RECYC-QUÉBEC est lié davantage à la prévention et au service à la clientèle. Cela signifie que l'inspecteur va se déplacer, notamment pour répondre à une plainte du voisinage ou aux questions des détaillants.

M^{me} Gagné insiste sur l'importance de clarifier cette distinction entre les rôles de chacun et de voir de quelle façon ils se complètent. Une évaluation des besoins est d'ailleurs en cours afin de les définir plus clairement, particulièrement en matière de personnel responsable de l'inspection.

Par ailleurs, les membres sont étonnés d'apprendre qu'aucune inspection n'a été faite auprès des entrepreneurs de l'extérieur du Québec. Il est essentiel de réfléchir à cette situation.

Stratégies liées au traitement des pneus hors d'usage

Deux volets du traitement des pneus hors d'usage soulèvent des questions. D'abord, sur la façon dont RECYC-QUÉBEC intègre la hiérarchie des 3RV dans la gestion des pneus hors d'usage. Le Vérificateur général souligne dans son rapport que l'organisme n'a pas de stratégie globale à cet effet.

M^{me} Gagné explique que les décisions qui sont prises doivent s'appuyer sur l'analyse des cycles de vie. Ainsi, chaque mode de traitement, que ce soit la réduction, le réemploi, le recyclage ou la valorisation énergétique, a des coûts sociaux, environnementaux et économiques. Dans le cas de la valorisation, il n'y a pas de cible formelle établissant un pourcentage maximal à atteindre. Cependant, RECYC-QUÉBEC tente de se maintenir sous la barre des 10 % de pneus en valorisation. Elle compte d'ailleurs officialiser ses objectifs et s'y est engagée dans son plan d'action.

Les membres de la Commission abordent le fait que RECYC-QUÉBEC n'a pas l'assurance que le programme ne génère aucun déchet. La présidente-directrice générale explique que l'objectif



zéro déchet touche à l'étape du traitement du pneu : la transformation produit des résidus de métaux et de fibres. Pour corriger cette lacune, RECYC-QUÉBEC exigera une reddition de comptes des centres de traitement afin d'évaluer les quantités et les débouchés pour les rejets.

Les échanges ont aussi porté sur les indicateurs de gestion choisis par RECYC-QUÉBEC dans le cadre de son programme de gestion des pneus hors d'usage ainsi que sur les travaux en cours pour évaluer l'efficacité du réseau de transport de ces pneus.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique ont noté, tout au long de l'audition, l'esprit d'ouverture des représentants de RECYC-QUÉBEC et leur désir de répondre positivement aux recommandations et aux constats du Vérificateur général. Néanmoins, ses bonnes intentions doivent se concrétiser.

Les parlementaires considèrent que le plan d'action déposé par la société d'État est ambitieux et ils s'intéresseront à sa mise en œuvre. Comme le Vérificateur général réalise un suivi annuel des recommandations formulées à la suite d'un audit de performance, ils jugent important d'obtenir le résultat de cette évaluation.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

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



CHAPITRE 4

EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PUBLICS EN VERTU DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Depuis 2005, la Commission de l'administration publique examine les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes publics soumis à certaines dispositions de la Loi sur l'administration publique. En juin 2008⁹, la Commission insiste sur la nécessité de produire une information complète et rigoureuse sur les différentes facettes de la performance de l'organisation dans le rapport annuel. De plus, la Commission revoit la méthode d'analyse utilisée. Elle ajoute l'appréciation de la performance à celle de la qualité de l'information présentée dans les rapports annuels de gestion et concentre dès lors son attention sur cette dimension. S'inspirant de la définition retenue par le Secrétariat du Conseil du trésor, la Commission estime que, pour être jugée performante, une organisation doit :

- réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission;
- atteindre ses objectifs stratégiques;
- produire des services de qualité aux citoyens;
- utiliser ses ressources de façon optimale¹⁰.

Les membres de la Commission veillent à l'application des principes de transparence et d'imputabilité au sein de l'administration publique ainsi qu'à une meilleure intégration des principes de gestion axée sur les résultats. À cette fin, ils suivent de près les progrès liés au processus de reddition de comptes des ministères et des organismes. Parfois, il arrive que les parlementaires formulent des recommandations sur des ajouts ou des précisions à cet égard. Ainsi, en juin 2012¹¹, la Commission recommande au Secrétariat du Conseil du trésor d'inciter les ministères et les organismes à publier des données plus complètes sur les ressources

⁹ Commission de l'administration publique, [Vingtème rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics](#), juin 2008, 53 p.

¹⁰ Secrétariat du Conseil du trésor, [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#), 2013, p. 15.

¹¹ Commission de l'administration publique, [Vingt-huitième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics](#), juin 2012, 86 p.



informationnelles. En juin 2015¹², les membres de la Commission l'invitent à intensifier ses efforts afin que les plans stratégiques des ministères et des organismes contiennent des indicateurs et des cibles chiffrés propres à mesurer les retombées de leurs activités. Ils soulèvent également l'importance de repenser la reddition de comptes afin qu'elle soit adaptable et allégée.

Le premier cycle d'examen des rapports annuels des ministères et des organismes assujettis aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique a été réalisé de juin 2005 à mai 2010. La Commission a entamé le deuxième cycle d'examen à l'automne 2010, et le troisième cycle en septembre 2015. Précisons qu'il s'étend sur une période de quatre années et non plus de cinq. Les rapports annuels examinés au cours de la période de travaux de l'hiver 2019 sont les derniers du troisième cycle.

EXAMEN DE NEUF RAPPORTS ANNUELS DE GESTION

Au cours de la séance de travail du 28 mars 2019, les membres de la Commission de l'administration publique ont passé en revue les rapports annuels de gestion 2017 et 2017-2018 des quatre ministères et organismes suivants :

- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur;
- Régie du logement;
- Retraite Québec;
- Société de l'assurance automobile du Québec.

La séance de travail du 15 mai a porté, pour sa part, sur l'étude des rapports annuels de gestion 2017-2018 de ces cinq organisations :

- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse;
- Directeur général des élections et Commission de la représentation électorale;
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux;
- Ministère de la Santé et des Services sociaux;
- Ministère du Conseil exécutif.

Pour chaque ministère et organisme, la Commission a formulé des commentaires.

¹² Commission de l'administration publique, [Trente-deuxième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics](#), juin 2015, 68 p.



Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

À la lecture du rapport annuel de gestion 2017-2018 et d'autres documents publics, les membres de la Commission de l'administration publique s'inquiètent du contexte de gouvernance difficile que vit la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse depuis quelques années. Ce constat est aussi soulevé dans le Rapport sur la situation qui prévaut à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse¹³. Les parlementaires ont consulté ce document dans le cadre de l'examen du rapport annuel. Le fait que le plan stratégique 2015-2019 ne comporte pas de cibles rend difficile l'évaluation de la performance et laisse les parlementaires dans l'incertitude. L'information présentée sur la qualité des services aux citoyens est incomplète et ne correspond pas toujours aux engagements exprimés dans la déclaration de services aux citoyens. Par ailleurs, les députés constatent que le contexte particulier se reflète aussi dans la gestion des ressources. En effet, le taux de départ volontaire augmente. De plus, le rapport annuel de gestion nous apprend que des projets en ressources informationnelles n'ont pas été mis en chantier pour des raisons d'ordre organisationnel. Enfin, les membres saluent toutefois le fait que la Commission se soit dotée d'un programme d'accès à l'égalité en emploi bien qu'elle n'en ait pas l'obligation.

Directeur général des élections¹⁴ et Commission de la représentation électorale

Les membres notent que le plan stratégique du Directeur général des élections (DGE) propose des orientations et des objectifs qui couvrent les six volets de sa mission. Ils prennent aussi acte que la Commission de la représentation électorale a réalisé des activités qui démontrent qu'elle remplit sa mission, notamment avec l'adoption de la nouvelle carte électorale en 2017. Par ailleurs, le DGE étaye bien ses résultats eu égard à sa déclaration de services aux citoyens. Par contre, aucun sondage sur la satisfaction de la clientèle n'a été conduit en 2017-2018. Les parlementaires espèrent que le DGE en mènera un en 2018-2019. Les données publiées sur l'utilisation des ressources illustrent bien les défis posés à l'institution. À cet effet, la Commission encourage le DGE à poursuivre ses efforts en matière d'accès à l'égalité en emploi, particulièrement pour les communautés culturelles. Enfin, les membres tiennent à souligner la

¹³ En octobre 2017, la ministre de la Justice a confié à une consultante, M^{me} Lise Verreault, le mandat d'analyser les diverses composantes de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse sous l'angle de la gouvernance, de la gestion des délais, de la mobilisation du personnel et de la communication. Le [rapport](#) a été soumis le 29 avril 2018 à la ministre. Il soumet vingt recommandations.

¹⁴ Bien que le Directeur général se soit doté d'une nouvelle identité, « Élections Québec », le présent rapport fera référence à l'institution Directeur général des élections par souci de cohérence avec le rapport annuel de gestion, qui couvre la période allant du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018.



qualité du tableau sommaire des résultats. Il englobe quatre ans de données comparatives et utilise un code de couleur pour caractériser l'atteinte des cibles.

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

Les membres de la Commission prennent acte que l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux en est à la deuxième année d'application de son plan stratégique 2016-2020. Ils saluent le fait que l'Institut ait tenu compte des éléments de diagnostic qui se dégagent du Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux lors de l'élaboration de sa planification stratégique. Les parlementaires insistent d'ailleurs sur l'importance de clarifier la mission de l'Institut, constat qui ressort aussi du rapport. La Commission remarque que l'Institut a choisi d'adopter une déclaration de services aux citoyens, bien qu'il n'y soit pas tenu. Enfin, les membres notent que l'Institut a dégagé un excédent en 2017-2018 et cumule un surplus de plus de 7 millions de dollars.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Les membres de la Commission se préoccupent de l'absence de planification stratégique durant les quatre années précédant le plan 2017-2022 dans un ministère qui gère le deuxième portefeuille en importance de l'administration publique, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Ils restent aussi perplexes devant les nombreux et trop imprécis indicateurs de la planification en vigueur, qui ne les aident pas à se prononcer avec assurance sur la performance du Ministère. Les parlementaires observent un grand nombre de plaintes sur les services d'Aide financière aux études déposées depuis plusieurs années au Protecteur du citoyen. Enfin, les membres constatent que le rapport annuel de gestion ne définit pas de lien clair entre les ressources investies par le Ministère et les résultats obtenus.

Ministère de la Santé et des Services sociaux

D'emblée, les parlementaires remarquent la qualité du rapport annuel de gestion du ministère de la Santé et des Services sociaux. Il se démarque positivement tant par la clarté de l'information présentée que par la qualité de l'analyse des résultats. Ils sont accompagnés systématiquement d'une explication sur les écarts observés. À cet égard, les membres constatent que le Ministère a beaucoup de travail à faire d'ici l'échéance de son plan, en 2020, pour atteindre certains objectifs. À titre d'exemples, la réduction de l'attente aux urgences ainsi que la disponibilité et l'utilisation optimale de la main-d'œuvre du réseau sont des objectifs à surveiller. Par ailleurs, l'information sur la qualité des services est abondante. Les parlementaires se questionnent néanmoins sur le fait que le Ministère ne fasse pas état d'une mesure de la satisfaction et des attentes des



usagères et des usagers du réseau de la santé et des services sociaux. Enfin, le taux de départ volontaire au Ministère a doublé en cinq ans, atteignant 18,7 % en 2017-2018, un taux que la Commission considère comme très élevé.

Ministère du Conseil exécutif

Les parlementaires notent que le ministère du Conseil exécutif s'est doté de deux plans stratégiques sur une période de près de dix ans. Chacun d'eux a été reconduit après son échéance, et cela, sans mise à jour. De plus, tous deux ne comprenaient aucune cible, ce qui rend impossible l'évaluation de la performance au regard de la planification stratégique. Les membres prennent acte du dépôt du plan stratégique 2018-2022, qui comprend des cibles mesurables pour un peu plus de la moitié des indicateurs. Le Ministère dispose d'une déclaration de services aux citoyens. Elle contient quelques cibles qui touchent à la rapidité de réponse et de traitement des demandes. Cependant, cet aspect n'est pas abordé dans le rapport annuel de gestion. Sur l'utilisation des ressources, les membres soulignent la baisse du taux de départ volontaire, qui est passé de 18,3 % en 2014-2015 à 12,8 % en 2017-2018. Par contre, bien que la somme allouée par personne pour la formation ait augmenté, le Ministère n'atteint toujours pas la cible gouvernementale de 1 % de la masse salariale. Enfin, la Commission considère que le rapport annuel de gestion gagnerait beaucoup en clarté si le contexte dans lequel le Ministère évolue était présenté et des liens entre les ressources investies et les résultats étaient établis.

Régie du logement

Les membres déplorent que le plan stratégique 2017-2020 de la Régie du logement ait été déposé en février 2018, près de dix mois après la date recommandée par la Commission. Ils remarquent que la plupart des cibles liées au traitement des demandes ne sont toujours pas atteintes, et ce, malgré une diminution du nombre de demandes déposées depuis 2012 et le suivi régulier de la Régie par la Commission et le Vérificateur général depuis 2016. Les parlementaires constatent les nombreuses plaintes relatives aux délais pour rendre une décision et pour obtenir une audience. Ils invitent la Régie à apporter les correctifs nécessaires. Sur une note plus positive, la Commission se réjouit de voir que la Régie dépasse largement les cibles gouvernementales en matière d'accessibilité à l'emploi des personnes de communautés culturelles et des personnes handicapées.

Retraite Québec

Les membres de la Commission de l'administration publique soulignent la transparence dont fait preuve Retraite Québec avec la publication des résultats de son plan d'action dans son rapport



annuel. Ils constatent l'excellente performance de l'organisme, malgré le fait que la plupart des cibles du plan stratégique 2017-2019 soient fixées à une date ultérieure. En effet, comme 18 objectifs annuels sur un total de 19 sont atteints, il est permis de croire que la planification pluriannuelle de Retraite Québec progresse bien. De plus, le taux de satisfaction globale de sa clientèle de 90 % et le respect de ses engagements liés aux délais de réponse dans une proportion de 94 % et plus montrent bien que Retraite Québec assure des services de qualité à la population. Les membres de la Commission reconnaissent là les effets d'un usage judicieux des outils de gestion. La Commission note que le rapport annuel de Retraite Québec répond à la plupart des instructions du Secrétariat du Conseil du trésor. Elle estimerait toutefois pertinent d'indiquer le taux de départ volontaire et le nombre de jours de formation par catégorie d'emploi.

Société de l'assurance automobile du Québec

Le plan stratégique 2016-2020 de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) présente plusieurs traits exemplaires. En l'absence de cibles intermédiaires ou annuelles, les membres de la Commission notent avec intérêt que la plupart des indicateurs sont mesurés annuellement et affichent une progression satisfaisante vers la cible. Le taux de satisfaction globale de la clientèle (86 %) et les résultats de la SAAQ eu égard à sa déclaration de services aux citoyens témoignent de la qualité des services offerts à la population. En revanche, les membres s'interrogent sur la hausse du nombre de plaintes fondées déposées au Protecteur du citoyen à propos de la Société de l'assurance automobile depuis 2015-2016. Sur le plan des ressources, les taux de fidélisation et de mobilisation du personnel de la SAAQ apparaissent particulièrement enviables, tout comme le taux de capitalisation du Fonds d'assurance. Enfin, les parlementaires prennent acte que la majorité des ressources informationnelles est engagée dans la mise en œuvre du Carrefour des services d'affaires. Ils demeureront vigilants quant au déroulement de ce projet.

BILAN DU TROISIÈME CYCLE D'EXAMEN

Le troisième cycle d'examen des rapports annuels de gestion se termine avec les neuf analyses réalisées au cours de l'hiver 2019. Les quatre dernières années auront permis aux différents membres de la Commission de l'administration publique :

- de tenir dix séances de travail sur l'analyse de rapports annuels de gestion;
- d'examiner plus de 60 rapports annuels de gestion;
- de réaliser 21 mandats de gestion administrative;
- de formuler de nombreux commentaires sur la gestion axée sur les résultats;



- d'introduire un nouveau type d'analyse de rapports annuels dans son calendrier d'examen.

La majorité des commentaires faits par les membres au fil des ans se regroupent en trois catégories.

- La planification stratégique : les membres ont rappelé à de nombreuses reprises l'importance d'une planification stratégique à jour, comportant des cibles mesurables pour chaque indicateur et des cibles intermédiaires pour faciliter l'appréciation de l'avancement des travaux des ministères et des organismes. Les parlementaires ont aussi relevé que la qualité des explications présentées dans les rapports annuels de gestion pour justifier la non-atteinte de certaines cibles est très variable. Elles gagneraient à être étoffées.
- La déclaration de services aux citoyens : les membres ont été étonnés de constater le grand nombre de déclarations de services aux citoyens qui ne comprennent pas de cibles mesurables. Cette observation est récurrente depuis quatre ans, soit depuis le début du cycle d'examen. Dans le même ordre d'idées, plusieurs rapports annuels de gestion n'associent pas de résultats à la déclaration de services aux citoyens. Il s'agit pourtant d'une instruction du Secrétariat du Conseil du trésor. Par ailleurs, l'information sur la qualité de services aux citoyens est souvent insuffisante : faiblesse des données sur les plaintes et absence de précision sur les délais moyens de traitement.
- La gestion des ressources : bien que les consignes du Secrétariat du Conseil du trésor soient claires et mises à jour annuellement, des éléments font défaut dans les rapports annuels de gestion de certains ministères et organismes. Ainsi, des organisations ne donnent pas d'information sur l'accès à l'égalité en emploi, n'abordent pas la question du coût de revient des services non tarifés ou ne publient pas toutes les données requises en matière de ressources informationnelles. Par ailleurs, la contextualisation des chiffres présentés manque souvent de précision, ce qui en complexifie l'évaluation.

La Commission de l'administration publique se félicite toutefois des progrès accomplis entre le début et la fin du troisième cycle d'examen. Les réponses données aux recommandations et aux commentaires énoncés dans les différents rapports sur l'imputabilité sont manifestes dans les rapports annuels de gestion. Ainsi, il importe de souligner la collaboration des ministères et des organismes, qui y donnent suite dans la majorité des cas.

Bien que les changements apportés depuis 2015 se soient traduits en une amélioration globale de la qualité des rapports annuels de gestion, le défi demeure pour les années à venir. Ainsi, à



l'aube d'un nouveau cycle d'examen, les membres de la Commission de l'administration publique entrevoient les questions qui devront être abordées dans les prochaines années.

En 2017, la Commission s'est donné le mandat d'entendre une trentaine d'organismes non assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique. L'analyse de la reddition de comptes porte sur la qualité de l'information relative aux obligations de l'entité plutôt que sur sa performance. Le chapitre 6 du 37^e rapport sur l'imputabilité aborde cette question plus en détail.

Les nombreux commentaires de la Commission ont contribué à l'harmonisation et la modernisation des pratiques des ministères et organismes. À titre d'exemple, beaucoup de plans stratégiques déposés dans la dernière année sont dotés de cibles intermédiaires. Il est donc opportun de poursuivre dans cette veine pour une meilleure reddition de comptes. Ainsi, les membres ont commencé à s'intéresser à la nature des indicateurs proposés dans les plans stratégiques, particulièrement à l'importance d'avoir une majorité d'indicateurs de résultats ou d'impact.

Enfin, la Commission compte poursuivre le travail pour renforcer sa collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor au cours des prochaines années. Cet acteur essentiel dans la mise en place de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique travaille en continu sur l'amélioration des pratiques et joue un rôle clé d'accompagnateur des ministères et organismes. Du travail commun sur plusieurs dossiers est en cours et la Commission demeurera active et attentive, car il est certain qu'elle devra aussi adapter ses façons de faire dans les années à venir.



ANNEXE I : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

CHAPITRE 1 - AUDITION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR SA GESTION ADMINISTRATIVE ET SES ENGAGEMENTS FINANCIERS

- 1.1 **QUE** le **Secrétariat du Conseil du trésor** examine attentivement les demandes du Vérificateur général du Québec et qu'il fasse preuve de flexibilité relativement à la création d'une nouvelle classe d'emploi pour les directeurs d'audit législatif.
- 1.2 **QUE** le **Vérificateur général du Québec** intègre à sa stratégie de gestion des ressources humaines des mesures visant spécifiquement à réduire au minimum le recours à des ressources externes dans ses missions d'audit.
- 1.3 **QUE** le **Vérificateur général du Québec** ajoute dans son prochain rapport annuel des données plus détaillées sur les plaintes, dénonciations et contributions traitées.

CHAPITRE 2 - AUDITION SUR LES TERRAINS CONTAMINÉS SOUS LA RESPONSABILITÉ DE L'ÉTAT

- 2.1 **QUE** le **gouvernement** examine la possibilité de modifier la réglementation sur la protection des sols et la réhabilitation des terrains contaminés de manière à ce que l'inscription au système Traces Québec soit obligatoire pour accéder aux contrats publics en ce domaine.
- 2.2 **QUE** le **ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques** modifie, dans les plus brefs délais, le répertoire des terrains contaminés de son site Internet afin d'y inclure des renseignements sur les risques que présentent les sites répertoriés pour la santé humaine et pour l'environnement.
- 2.3 **QUE** le **Secrétariat du Conseil du trésor** transmette, avant le 30 juin 2019, le bilan des activités du comité directeur et le calendrier de ses prochaines réunions à la Commission de l'administration publique. Qu'il transmette une mise à jour de ces informations à la Commission en décembre 2019.



CHAPITRE 3 - AUDITION SUR LA GESTION DES PNEUS HORS D'USAGE

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



ANNEXE II : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique précise que le cadre de gestion gouvernementale doit concourir à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats. Le Secrétariat du Conseil du trésor définit ainsi la performance¹⁵ :

Une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels, notamment en matière de qualité de services aux citoyens, ainsi que lorsqu'elle utilise de manière économique ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui s'appliquent.

En s'inspirant de cette définition, la Commission de l'administration publique considère que, pour être jugée performante, une organisation doit :

1. Réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission

L'organisation doit s'acquitter de sa mission. Les activités et les ressources consacrées aux différents éléments de la mission permettent d'apprécier dans quelle mesure l'ensemble de la mission est assumé.

2. Atteindre ses objectifs stratégiques

L'appréciation de la performance doit prendre en considération l'atteinte des objectifs qui découlent de la planification stratégique.

3. Maintenir et améliorer la qualité des services aux citoyens de qualité

L'une des finalités de la Loi sur l'administration publique est aussi de contribuer à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. La performance à cet égard s'évalue donc par le respect des engagements contenus dans la déclaration de services aux citoyens. Elle peut aussi s'apprécier par les mesures de la satisfaction de la clientèle et des partenaires et par les plaintes et leur traitement.

¹⁵ Secrétariat du Conseil du trésor (2013). [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#), p. 13



4. Exercer une gestion adéquate de ses ressources

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique établit également que le cadre de gestion gouvernementale doit contribuer à une utilisation optimale des ressources de l'administration gouvernementale. La performance des organisations devrait d'abord être appréciée selon la qualité de la gestion des ressources humaines. Les éléments à prendre en compte sont notamment la planification de l'effectif et des compétences, la qualité du climat de travail, les efforts de développement et la rétention du personnel. Il faut également évaluer la capacité de gérer adéquatement les ressources financières confiées aux organisations. Une utilisation judicieuse des ressources devrait se refléter dans le respect du cadre budgétaire et dans l'évolution des coûts de revient. La gestion des ressources informationnelles doit aussi être mesurée. Dans ce cas, la performance de l'organisation se manifeste dans sa gestion de ces principaux projets, notamment dans le respect des budgets et des échéanciers.

Enfin, les résultats des travaux d'évaluation de programmes ou de vérification d'optimisation des ressources apportent un éclairage supplémentaire et plus approfondi sur l'ensemble de la gestion des ressources.

L'évaluation de la performance sous ces quatre critères n'est possible que si l'information présentée dans le rapport annuel de gestion est complète et rigoureuse. À ce titre, et au-delà des exigences du Secrétariat du Conseil du trésor, le rapport annuel de gestion doit contenir une information présentant les qualités suivantes :

- Être cohérente avec les autres documents;
- Présenter les résultats atteints et leur mise en contexte;
- Faire état des correctifs ou des solutions de rechange;
- Révéler le degré de satisfaction de la clientèle;
- Expliquer les liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats;

Assemblée nationale du Québec
Division de la reprographie et de l'imprimerie





**Direction générale
des affaires parlementaires**
Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3^e étage, Bureau 3.15
Québec (Québec) G1A1A3
Téléphone : 418 643-2722
Télécopieur : 418 643-0248
commissions@assnat.qc.ca

