



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2017-2018

Printemps 2017

Portrait du suivi de l'application des recommandations en audit de performance

CHAPITRE

6

Faits saillants

Objectif des travaux

Le Vérificateur général a actualisé son processus de suivi de l'application des recommandations afin de favoriser une hausse du taux d'application des recommandations qui ont été formulées à la suite des audits de performance.

Le présent chapitre constitue l'un des principaux changements apportés à la reddition de comptes du Vérificateur général quant au suivi de l'application des recommandations.

La première partie présente le nouveau processus en vigueur depuis novembre 2015.

La seconde partie brosse le portrait du suivi de l'application des recommandations du Vérificateur général depuis l'introduction de ce nouveau processus. Elle présente les résultats relatifs :

- à la qualité des plans d'action produits par les entités auditées ;
- à l'application des recommandations formulées par le Vérificateur général ainsi que par la Commission de l'administration publique.

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

Résultats des travaux

Nous présentons ci-dessous les principales observations que nous avons faites à l'égard du suivi de l'application des recommandations en audit de performance pour l'année 2016-2017.

Le pourcentage des plans d'action reçus des entités qui respectent les exigences du Vérificateur général s'est élevé à 81 % (30 sur 37), alors que la cible du plan stratégique était de 70 %. Les principaux volets pour lesquels des améliorations étaient parfois souhaitables concernent la pertinence et la suffisance des actions ainsi que les indicateurs qui les accompagnent. Certaines entités ont bonifié leur plan d'action au cours de la première année de sa mise en œuvre afin de répondre à nos préoccupations, ce qui est fort positif.

Un peu plus de 80 % des recommandations du Vérificateur général ayant fait l'objet d'un suivi ont été appliquées ou ont donné lieu à des progrès satisfaisants, alors que la cible du plan stratégique était de 65 %. Ce taux est beaucoup plus élevé pour les états d'avancement annuels (96 %) associés au nouveau processus que pour les suivis allégés après trois ans découlant de l'ancien processus (78 %) et les suivis détaillés (55 %). Cela nous porte à croire que nous avons pris la bonne décision en modifiant le processus de suivi afin de privilégier un suivi annuel.

En ce qui concerne les résultats liés aux états d'avancement, ce sont 7 des 103 recommandations qui ont été appliquées, alors que les progrès ont été jugés satisfaisants pour 92 recommandations qui sont en cours d'application. Il faudra donc que les entités maintiennent le cap au cours des deux prochaines années afin qu'elles puissent mener à terme les actions entreprises et conserver un taux d'application élevé.

Le taux d'application des recommandations formulées par la Commission de l'administration publique et qui ont fait l'objet d'un suivi par le Vérificateur général s'est élevé à 71 % (25 sur 35). Ce taux était de 65 % pour les suivis allégés et de 80 % pour les suivis détaillés.

Table des matières

1	Mise en contexte	6
2	Résultats des travaux	12
2.1	Plans d'action	12
2.2	Application des recommandations	16
	Suivis allégés	
	États d'avancement	
	Recommandations de la Commission de l'administration publique	
	Annexes et sigle	23

Équipe

Serge Giguère
Vérificateur général adjoint

Maryse Fournier
Directrice d'audit

Marie-Hélène Boily
Simon Lauzon
Stéphane Michaud

Depuis juin 2016, le Vérificateur général utilise les mots *audit de performance* plutôt que *vérification de l'optimisation des ressources*.

Une instance de gouvernance peut être un conseil d'administration ou un comité d'audit.

1 Mise en contexte

1 Le Vérificateur général a comme mission de contribuer, par ses audits et ses autres travaux, à une meilleure gestion des ressources ainsi qu'au contrôle parlementaire, au bénéfice des citoyennes et des citoyens du Québec.

2 Dans le cadre de ses travaux d'**audit de performance**, le Vérificateur général formule des constats et des recommandations afin que les entités auditées puissent amorcer des changements visant à améliorer la gestion gouvernementale. Toutefois, ces travaux ne sont utiles que dans la mesure où les entités appliquent les recommandations.

3 Or, ces dernières années, le taux d'application des recommandations a connu un certain plafonnement. Le Vérificateur général s'est donc donné pour objectif de hausser ce taux. C'est pourquoi une réflexion a été amorcée en 2013 afin d'améliorer le taux d'application des recommandations, notamment en audit de performance.

4 Diverses consultations ainsi qu'un étalonnage des pratiques en vigueur chez d'autres vérificateurs législatifs ont permis d'alimenter cette réflexion. Parmi les pistes d'amélioration retenues, mentionnons une plus grande collaboration avec les **instances de gouvernance** et un accroissement de l'imputabilité des entités auditées quant à l'application des recommandations.

5 Le processus de suivi de l'application des recommandations a donc été actualisé à la suite de ces travaux et le nouveau processus est en vigueur depuis novembre 2015. Un sommaire des principaux changements est présenté à la page suivante.

	Ancien processus (rapports publiés au printemps 2015 et les précédents)	Nouveau processus (rapports publiés à l'automne 2015 et les suivants)
Délai de transmission du plan d'action de l'entité à la Commission de l'administration publique (CAP) après le dépôt du rapport d'audit	6 mois	4 mois
Type d'analyse du plan d'action	Analyse de plausibilité quant à la pertinence des actions	Exigences renforcées : évaluation selon 4 volets (voir les critères d'appréciation présentés à la page suivante)
Autoévaluation par l'entité du degré d'application des recommandations	Oui	Oui
Type de suivi de l'application des recommandations	Suivi allégé ou suivi détaillé	État d'avancement annuel ou suivi détaillé
Fréquence du suivi	Suivi après 3 ans et 5 ans	Suivi annuel pendant 3 ans Au besoin (suivi détaillé)
Communication avec les instances de gouvernance et les auditeurs internes	Au besoin	De façon systématique

6 Les travaux relatifs à l'analyse du plan d'action et de l'état d'avancement permettent d'évaluer, avec un niveau d'assurance limité, s'il est plausible que les lacunes soient corrigées ou en voie de l'être et que les recommandations soient appliquées ou en voie de l'être. Il s'agit d'utiliser les procédés appropriés quant au caractère plausible de l'information fournie par l'entité, sans toutefois entreprendre de travaux d'audit détaillés.

7 Bien que le Vérificateur général rende déjà compte, dans son rapport annuel de gestion, de sa performance quant au taux d'application des recommandations, il souhaite également en rendre compte chaque année dans un chapitre distinct de son rapport à l'Assemblée nationale. Ce chapitre a pour but :

- de présenter les résultats de manière plus détaillée que dans le rapport annuel de gestion ;
- d'augmenter la visibilité des résultats ;
- d'accroître l'imputabilité des entités auditées.

8 Nous profitons de ce premier chapitre consacré aux travaux de suivi en audit de performance pour présenter le nouveau processus de suivi de l'application des recommandations. Cela permettra aux entités et aux parlementaires de mieux comprendre cette nouvelle approche.

Nouveau processus de suivi de l'application des recommandations

Plan d'action

9 Le plan d'action est l'outil privilégié pour s'assurer de la correction des lacunes et, par le fait même, de l'application des recommandations formulées par le Vérificateur général. C'est pourquoi la qualité des plans d'action produits par les entités est un facteur de succès déterminant. Le Vérificateur général souhaite donc y accorder plus d'attention.

10 Afin de favoriser la mise en œuvre rapide des recommandations par les entités et d'augmenter ainsi les chances de succès et l'efficacité des actions qu'elles doivent réaliser, le délai de transmission des plans d'action à la CAP est maintenant de quatre mois au lieu de six.

11 Le Vérificateur général accompagne les entités au moment de l'élaboration de leur plan d'action, notamment en précisant le contenu de celui-ci. En effet, il leur fournit un modèle de plan d'action qui inclut les recommandations formulées, les principales lacunes qui y sont associées ainsi que des indications concernant l'information à fournir, soit les actions visant à corriger les lacunes et, pour chaque action, la personne responsable, l'échéance et l'indicateur.

12 De plus, le Vérificateur général offre aux entités la possibilité de commenter la version préliminaire de leur plan d'action, ce qui lui permet notamment de mieux expliquer ses attentes. Une fois le plan d'action finalisé, le Vérificateur général procède à son analyse en fonction des critères d'appréciation présentés ci-dessous.

Critères	Précisions
Nature des actions	
Caractère complet	Le plan d'action comporte une ou des actions pour chacune des lacunes. Une action peut remédier à plusieurs lacunes.
Pertinence et suffisance	Les actions prévues par l'entité devraient permettre de corriger les lacunes.
Responsabilités attribuées	
Pour chaque action	La responsabilité de la mise en œuvre de chaque action est attribuée à une personne ou au responsable d'une unité administrative.
Pour l'ensemble du plan	La responsabilité globale du plan d'action est un élément important qui permet d'assurer la coordination de sa mise en œuvre, le suivi de la progression des travaux et la reddition de comptes aux instances de gouvernance. Elle doit être attribuée clairement à une personne désignée par son nom ou son titre.

Critères	Précisions
Échéances	
Présence	Une échéance doit être associée à chaque action. Elle correspond généralement à la date de réalisation de l'action.
Caractère réaliste	Les actions sont formulées de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre dans un délai raisonnable qui, sauf exception, ne devrait pas dépasser trois ans. La séquence de réalisation des actions est logique. Les actions dont l'échéance est éloignée comportent des étapes intermédiaires.
Indicateurs	
Présence	Un indicateur est précisé pour chaque action.
Pertinence	Les indicateurs permettent de mesurer adéquatement la réalisation des actions ou leurs effets.

13 L'appréciation des plans d'action vise essentiellement à évaluer si les actions prévues par les entités permettront de corriger les lacunes relevées lors de l'audit de performance, et ce, à l'intérieur d'un délai raisonnable qui, sauf exception, ne devrait pas dépasser trois ans.

État d'avancement

14 Les entités sont désormais appelées à produire annuellement un état d'avancement de leur plan d'action, ce qui entraîne un changement important dans les façons de faire du Vérificateur général concernant le suivi de l'application des recommandations. Auparavant, le suivi était réalisé après trois ans. La réduction du délai avant la première intervention en matière de suivi ainsi que la production annuelle de l'état d'avancement devraient favoriser une mise en œuvre rapide et soutenue des plans d'action.

15 Dans l'état d'avancement de la mise en œuvre de leur plan d'action, les entités doivent, pour chaque recommandation :

- s'autoévaluer quant aux actions entreprises pour corriger chacune des lacunes et présenter la documentation pertinente ;
- fournir leur évaluation concernant le **degré d'application des recommandations** et le degré de correction des lacunes ;
- mentionner si elles respectent les échéances prévues dans leur plan d'action.

Les trois degrés d'application des recommandations possibles (autoévaluation par les entités) sont les suivants :

- **Recommandation en cours d'application.** L'entité envisage de réaliser des actions au cours des prochains mois (sans que la période excède trois ans après la publication du rapport d'audit).
- **Recommandation appliquée.** Les actions sont terminées et elles ont permis de corriger les lacunes.
- **Recommandation non appliquée.** Les actions sont terminées, mais elles n'ont pas permis de corriger toutes les lacunes.

16 Par la suite, le Vérificateur général procède à l'analyse de l'état d'avancement, notamment en examinant si les actions sont soutenues par de la documentation pertinente et si l'évaluation de l'entité concernant le degré d'application des recommandations et le degré de correction des lacunes est cohérente. Voici les balises qui guident l'appréciation effectuée par le Vérificateur général quant à l'application des recommandations.

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

17 Les résultats relatifs à l'état d'avancement permettent également au Vérificateur général de déterminer le degré d'application des recommandations et d'en rendre compte dans son rapport annuel de gestion.

18 Au terme de la période de trois ans, le Vérificateur général évaluera, pour chaque audit, la pertinence d'effectuer des travaux supplémentaires, soit la poursuite de l'état d'avancement annuel, la réalisation d'un suivi détaillé ou la réalisation d'une nouvelle mission d'audit.

Collaboration des instances de gouvernance

19 Comme il a été mentionné antérieurement, le Vérificateur général souhaite travailler plus étroitement avec les instances de gouvernance des entités auditées. En effet, leur engagement sur une base continue est déterminant pour s'assurer que l'application des recommandations formulées lors des audits du Vérificateur général est effectuée de façon diligente.

20 C'est pourquoi le Vérificateur général favorise la tenue de rencontres avec les membres de ces instances afin de leur présenter les principaux résultats relatifs à l'audit de performance, notamment les principales lacunes observées et les recommandations formulées. De plus, le processus de suivi de l'application des recommandations prévoit que le Vérificateur général transmette aux instances de gouvernance l'appréciation du plan d'action et celle de l'état d'avancement. Dans le cas où la mise en œuvre du plan d'action est jugée insatisfaisante, le Vérificateur général pourrait demander des rencontres additionnelles avec les membres des instances de gouvernance.

Reddition de comptes

21 La publication du présent chapitre constitue l'un des principaux changements apportés à la reddition de comptes du Vérificateur général quant au suivi de l'application des recommandations. Ce chapitre présente un état de situation global et permet de rendre compte des résultats relatifs à l'application des recommandations formulées dans les rapports d'audit de performance.

22 Il inclut notamment une appréciation des plans d'action et des états d'avancement pour chaque entité. Il permet aussi de présenter les résultats liés aux deux indicateurs du *Plan stratégique 2016-2019* du Vérificateur général qui visent à mesurer l'atteinte de l'objectif suivant : Accroître l'application des recommandations.

2 Résultats des travaux

2.1 Plans d'action

Lorsqu'une audition devant la CAP a lieu avant la fin du délai de quatre mois, l'entité auditée doit lui transmettre son plan d'action deux semaines avant la tenue de l'audition.

23 Les membres de la CAP demandent aux entités auditées d'élaborer un plan d'action afin de répondre aux recommandations formulées par le Vérificateur général et de leur transmettre la version définitive de ce plan dans un délai maximal de **quatre mois**.

24 Tous les plans d'action attendus ont été reçus et analysés. De plus, la majorité des entités ont respecté le délai de quatre mois pour la transmission de leur plan d'action.

25 En effet, des 52 plans d'action attendus, 37 ont été déposés dans le délai prescrit et 11, dans le mois suivant ce délai. Seulement 4 plans ont été déposés avec un retard de plus d'un mois.

26 Le tableau 1 présente le nombre de plans d'action reçus et l'échéance prévue pour chaque rapport à l'Assemblée nationale déposé par le Vérificateur général du 27 novembre 2015 au 23 novembre 2016. Cette période prend en compte l'ensemble des **rapports** publiés depuis l'introduction du nouveau processus de suivi de l'application des recommandations. Comme une reddition de comptes à l'égard des plans d'action produits à la suite des rapports déposés en novembre 2015 a déjà été publiée dans le *Rapport annuel de gestion 2015-2016*, ces plans d'action sont présentés distinctement.

Il est à noter que les rapports déposés en mars 2017 ne sont pas inclus, étant donné que l'échéance pour la transmission des plans d'action est le 22 juillet 2017.

Tableau 1 Plans d'action reçus à la suite d'un audit de performance

Date de publication des rapports	Nombre de rapports	Nombre de plans d'action	Échéance pour la transmission du plan d'action à la CAP
2015-2016			
27 novembre 2015	5	15	27 mars 2016
2016-2017			
25 février 2016	2	8 ¹	25 juin 2016
25 mai 2016	5	13	25 septembre 2016
2 juin 2016	4	6	2 octobre 2016
23 novembre 2016	4	10	23 mars 2017
Total	20	52	

1. Deux plans d'action étaient attendus en 2015-2016. Comme ils ont été reçus après le 31 mars 2016, ils ont été pris en compte dans l'exercice 2016-2017. Il s'agit des plans d'action suivants :
- plan d'action du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur attendu à la suite du rapport intitulé *Université du Québec à Trois-Rivières : gouvernance et gestion des projets immobiliers*, publié le 27 mai 2015 ;
 - plan d'action du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports attendu à la suite du rapport intitulé *Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures*, publié le 27 novembre 2015.

Qualité des plans d'action

27 Une fois le plan d'action reçu, le Vérificateur général en apprécie la qualité et transmet les résultats de son appréciation au dirigeant de l'entité auditée. Par la suite, soit environ une semaine plus tard, il transmet son appréciation définitive à la CAP ainsi qu'au dirigeant de l'entité et, s'il y a lieu, au président du conseil d'administration et au président du comité d'audit.

28 Le Vérificateur général évalue la qualité du plan d'action en fonction de critères liés à la nature des actions, à l'attribution des responsabilités, aux échéances et aux indicateurs.

29 Comme le plan d'action est l'une des pierres angulaires de l'application des recommandations, sa qualité est suivie de près par le Vérificateur général et elle est prise en compte dans son plan stratégique 2016-2019. De fait, l'un des indicateurs associés à l'objectif visant à accroître l'application des recommandations est formulé ainsi : Pourcentage des plans d'action reçus des entités à la suite d'un audit de performance qui respectent les exigences du Vérificateur général.

30 Pour l'année 2016-2017, le pourcentage des plans d'action reçus qui respectent les exigences du Vérificateur général s'est élevé à 81 %, alors que la cible du plan stratégique était de 70 %.

31 Pour la première année de mise en œuvre du nouveau processus de suivi, la cible fixée était relativement basse afin de donner le temps aux entités de s'approprier le nouveau modèle de plan d'action. La cible du plan stratégique augmente par la suite à 80 % en 2017-2018 et à 90 % en 2018-2019.

32 Le tableau 2 présente le pourcentage des plans d'action reçus des entités qui respectent les exigences du Vérificateur général pour l'année 2016-2017 ainsi que pour les rapports déposés en novembre 2015.

Tableau 2 Plans d'action reçus des entités qui respectent les exigences du Vérificateur général

	2016-2017	2015-2016 ¹ (rapports de novembre 2015)
Cible	70 %	s.o.
Plans d'action qui respectent les exigences du Vérificateur général	81 %	87 %
Nombre de plans d'action reçus et analysés	37	15

1. Pour l'année 2015-2016, seuls les rapports publiés depuis l'introduction du nouveau processus de suivi de l'application des recommandations sont inclus, soit les rapports publiés le 27 novembre 2015.

33 Pour les neuf plans d'action qui ne respectaient pas l'ensemble des exigences du Vérificateur général, le tableau 3 présente les critères pour lesquels ces plans devaient être bonifiés ou précisés. L'appréciation de la qualité des plans d'action par entité est présentée à l'annexe 1.

Tableau 3 Nombre de plans d'action qui ne respectaient pas l'ensemble des exigences selon le critère d'appréciation¹

Critère	N ^{bre}
Nature des actions	8
Caractère complet	1
Pertinence et suffisance	8
Responsabilités attribuées	0
Pour chaque action	0
Pour l'ensemble du plan	0
Échéances	1
Présence	0
Caractère réaliste	1
Indicateurs	3
Présence	3
Pertinence	1

1. Notons qu'il peut y avoir plus d'un critère non respecté pour un plan d'action.

34 Il est important de noter que l'information présentée dans le tableau 3 et à l'annexe 1 concerne les plans d'action déposés à la CAP et pour lesquels une lettre d'appréciation a été transmise à la Commission par le Vérificateur général. À la suite de cette appréciation, certaines entités ont bonifié leur plan d'action au cours de la première année de sa mise en œuvre afin de répondre à nos préoccupations, ce qui est fort positif.

35 C'est le cas notamment des entités suivantes :

- Pour le rapport portant sur la rémunération des cadres du réseau de l'Université du Québec, l'École de technologie supérieure a pris en compte les commentaires du Vérificateur général et a bonifié, dans son état d'avancement, les actions proposées dans son plan d'action.
- Lors de l'audition de la CAP tenue en septembre 2016 concernant le rapport portant sur la rentabilité financière et la performance économique d'Investissement Québec, l'entité a apporté des précisions satisfaisantes à l'égard de son plan d'action.
- Lors de l'audition de la CAP tenue en mars 2017 et portant sur l'aide financière accordée à Premier Tech, Investissement Québec et le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation ont également apporté des précisions en ce qui a trait à leur plan d'action.
- La Régie de l'assurance maladie du Québec a transmis un plan d'action bonifié au moment de la réalisation de l'état d'avancement relatif au rapport intitulé *Rémunération des médecins : administration et contrôle*. Cela lui a permis de répondre aux commentaires que nous avons formulés en lien avec la pertinence et la suffisance des actions.

36 Comme le montre le tableau 3, les principaux volets pour lesquels des améliorations étaient parfois souhaitables concernent la nature des actions et les indicateurs.

37 Pour le volet portant sur la nature des actions, ce sont la pertinence et la suffisance des actions proposées dans les plans d'action produits par les entités qui constituaient la principale cause de non-respect des exigences du Vérificateur général. Même si presque tous les plans d'action comportaient au moins une action pour chaque lacune relevée, nous avons jugé, dans certains cas, que les actions n'étaient pas suffisantes ou appropriées pour permettre de corriger entièrement les lacunes.

38 Pour ce qui est des indicateurs, ils ne permettaient pas toujours d'apprécier la mise en œuvre des actions ou leurs effets. Il est vrai que la détermination d'indicateurs en lien avec chaque action représente un défi. Cependant, ceux-ci s'avèrent essentiels pour s'assurer de l'efficacité des correctifs apportés.

39 Le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré un guide sur les indicateurs ainsi qu'un glossaire des indicateurs. Le guide présente les principales étapes relatives à l'élaboration, à l'utilisation et à la révision des indicateurs, alors que le glossaire précise les types d'indicateurs et leur usage respectif. Nous invitons les entités à s'inspirer de ces documents afin d'améliorer la qualité des indicateurs définis dans leur plan d'action. À titre informatif, un exemple théorique d'indicateurs à inclure dans les plans d'action est présenté à l'annexe 2.

40 Quant au plan d'action qui ne respectait pas le critère relatif aux échéances, celles-ci étaient trop éloignées (2020, 2021 et 2022) pour certaines actions. L'entité ne pourra donc pas accomplir ces actions dans un délai jugé raisonnable.

41 Une bonne pratique que nous avons observée lors de l'appréciation des plans d'action est la détermination d'actions à court et moyen terme pour régler certaines lacunes pouvant nécessiter des actions à plus long terme. Les plans d'action du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, qui ont été produits à la suite du rapport du commissaire au développement durable intitulé *Pesticides en milieu agricole* (juin 2016), contiennent ce type d'actions. Puisqu'il peut s'écouler plusieurs années avant que certaines mesures en matière d'environnement soient mises en place, notamment lorsqu'il s'agit de nouvelles réglementations ou de renforcement des exigences pour les agriculteurs, les deux entités ont défini des actions à court et moyen terme pour favoriser une amélioration constante de la situation. En outre, elles ont prévu d'évaluer les résultats en cours de route, afin de prendre des mesures additionnelles au besoin et de favoriser ainsi l'obtention des résultats escomptés.

2.2 Application des recommandations

Cet indicateur combine les résultats liés à l'application des recommandations formulées à la suite des audits de performance et ceux relatifs à l'application des recommandations découlant des travaux en audit financier publiés dans le rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale. Il est à noter que ce chapitre concerne uniquement les résultats liés aux audits de performance.

42 Le taux d'application des recommandations du Vérificateur général est un bon moyen d'évaluer les retombées de ses travaux. C'est pourquoi le Vérificateur général a retenu l'**indicateur** suivant dans son plan stratégique 2016-2019 : Pourcentage des recommandations qui sont appliquées ou qui ont donné lieu à des progrès satisfaisants en audit financier et en audit de performance. Pour l'année 2016-2017, la cible relative à cet indicateur a été fixée à 65 %.

43 De 2015-2016 à 2016-2017, cette cible a été réduite de 70 % à 65 % pour tenir compte des changements apportés par l'introduction du nouveau processus de suivi de l'application des recommandations. En effet, étant donné qu'un suivi annuel est maintenant réalisé, il y avait un risque que le taux d'application des recommandations soit plus faible lors de la première année de suivi en raison du délai plus court entre l'audit et le suivi. De même, une période d'ajustement pouvait être nécessaire afin que les entités s'approprient le nouveau processus de suivi. Ainsi, la cible du plan stratégique augmente graduellement et elle atteindra 75 % en 2018-2019.

44 Jusqu'en 2018-2019, la compilation des résultats relatifs à l'indicateur portant sur l'application des recommandations inclura les résultats liés à l'ancien processus de suivi (suivi allégé et suivi détaillé) et au nouveau (état d'avancement annuel et suivi détaillé).

45 Cela signifie que les suivis allégés effectués après trois ans qui portent sur les rapports déposés avant novembre 2015 seront réalisés jusqu'en 2018-2019. Quant aux états d'avancement annuels, ils sont en vigueur depuis 2016-2017.

46 Par ailleurs, des suivis détaillés peuvent toujours être effectués, soit de manière discrétionnaire ou à la suite d'une demande de la CAP.

47 En 2016-2017, un peu plus de 80 % des recommandations du Vérificateur général ayant fait l'objet d'un suivi ont été appliquées ou ont donné lieu à des progrès satisfaisants, alors que la cible du plan stratégique était de 65 %.

48 Le tableau 4 présente, pour l'année 2016-2017, le taux d'application des recommandations par type de suivi. Il fait également le point sur le nombre de rapports d'audit de performance ayant fait l'objet d'un suivi en 2016-2017, le nombre d'entités visées, le nombre de recommandations formulées dans ces rapports, le nombre total de recommandations s'adressant aux entités et le nombre de recommandations prises en compte. Étant donné qu'une recommandation peut s'appliquer à plus d'une entité, le nombre de recommandations adressées aux entités est supérieur au nombre de recommandations formulées dans les rapports.

Tableau 4 Application des recommandations selon le type de suivi (2016-2017)

	Nombre de rapports	Nombre d'entités	Nombre de recommandations		Recommandations adressées aux entités		
			Dans les rapports	Aux entités	Prises en compte ¹	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
						Nbre	Nbre
Suivi allégé ⁴	12	36	127	174	169	131	78
État d'avancement (après un an) ⁵	5	16	45	103	103	99	96
Suivi détaillé	3	3	38	38	38	21	55
Total	20	55	210	315	310	251	81

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.

2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.

3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.

4. Il s'agit du suivi des rapports publiés entre février 2013 et février 2014.

5. Il s'agit du suivi des rapports publiés en novembre 2015.

49 Le taux d'application des recommandations est beaucoup plus élevé pour les états d'avancement que pour les autres types de suivi. Cela porte à croire que nous avons pris la bonne décision en modifiant le processus de suivi afin de privilégier un suivi annuel. Toutefois, le défi sera maintenant de veiller à ce que les entités poursuivent leurs efforts dans les années subséquentes afin qu'elles puissent mener à terme les actions entreprises. Ce n'est qu'à la fin du cycle de trois ans que nous pourrions conclure quant à l'impact réel du nouveau processus sur le taux d'application des recommandations.

50 Les résultats liés aux suivis détaillés sont présentés dans l'un des tomes déposés à l'Assemblée nationale, soit :

- *Centre de services partagés du Québec : acquisitions de biens et de services* (tome *Vérification de l'optimisation des ressources* du printemps 2016, chapitre 9) ;
- *Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation : contrats présentant des situations à risque* (tome de l'automne 2016, chapitre 6) ;
- *Non-production de déclarations à Revenu Québec* (chapitre 5 du présent tome).

51 Les sections qui suivent présentent plus en détail les résultats relatifs aux suivis allégés ainsi qu'aux états d'avancement annuels découlant du nouveau processus de suivi.

Suivis allégés

52 En 2016-2017, 12 rapports d'audit de performance ont fait l'objet d'un suivi allégé après 3 ans. Au moment de la publication de ces rapports, l'ancien processus de suivi était en vigueur.

53 Le taux d'application des recommandations a été de 78 % en 2016-2017 pour les rapports ayant fait l'objet d'un suivi allégé. Ce taux comprend les recommandations appliquées (36 %) et celles pour lesquelles les progrès ont été jugés satisfaisants (42 %), car des actions sont toujours en cours.

54 Le tableau 5 présente le taux d'application des recommandations du Vérificateur général selon les suivis allégés.

Tableau 5 Application des recommandations selon les suivis allégés (2016-2017)

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
20 février 2013						
Aide financière pour les infrastructures municipales	8	8	7	1	8	100
Contrôle et surveillance de la production d'eau potable	4	4	0	4	4	100
Contrôle et surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales	8	5	1	4	5	100
Gouvernance de l'eau	12	12	1	6	7	58
5 juin 2013						
Services à domicile	32	32	7	19	26	81
Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement	33	33	5	18	23	70
27 novembre 2013						
Sinistres : gestion des risques et aide financière	16	16	13	2	15	94
Agence métropolitaine de transport : gouvernance et gestion des grands projets d'infrastructure	10	8	4	3	7	88
Centre hospitalier de l'Université de Montréal : gestion administrative et gouvernance	12	12	3	6	9	75
Tourisme Québec et associations touristiques régionales	23	23	13	4	17	74
Infractions aux lois comportant des dispositions pénales	12	12	2	4	6	50
19 février 2014						
Attribution d'un contrat de services professionnels par le Tribunal administratif du Québec – Vérification particulière	4	4	4	0	4	100
Total	174	169	60	71	131	78

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.

2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.

3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.

55 Selon les résultats par entité qui sont présentés à l'annexe 3, le taux d'application des recommandations en 2016-2017 pour 9 entités sur 36 était inférieur à la cible du plan stratégique, fixée à 65 %. Pour certaines d'entre elles, des éléments contextuels peuvent être soulignés.

56 En effet, la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, qui est entrée en vigueur en avril 2015, a apporté des changements importants à l'organisation du réseau de la santé et des services sociaux, ce qui peut expliquer en partie le taux d'application plus faible pour certaines entités. Par exemple, pour les centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement du Bas-Saint-Laurent et de la Montérégie-Est, le taux d'application des recommandations formulées dans le rapport *Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement* était de 50 %.

57 D'autre part, il importe de souligner le taux d'application de 100 % pour les recommandations formulées dans les rapports *Aide financière pour les infrastructures municipales*, *Contrôle et surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales* et *Contrôle et surveillance de la production d'eau potable*, étant donné la complexité associée à l'application de certaines recommandations. Les ministères visés ont entre autres mis en œuvre rapidement certaines actions à la suite de la publication des deux premiers rapports, ce qui a notamment contribué à ce taux.

États d'avancement

58 Cinq rapports publiés le 27 novembre 2015, moment à partir duquel le nouveau processus de suivi est entré en vigueur, ont fait l'objet d'un état d'avancement annuel en 2016-2017.

59 Le taux d'application des recommandations selon les états d'avancement après un an a atteint 96 % pour l'année 2016-2017. Ce taux est largement supérieur à la cible du plan stratégique, qui était de 65 %.

60 Le tableau 6 présente le taux d'application des recommandations du Vérificateur général selon les états d'avancement. Les résultats par entité sont présentés à l'annexe 4.

Tableau 6 Application des recommandations selon les états d'avancement (2016-2017)

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
27 novembre 2015						
Contrats en technologies de l'information – Vérification particulière	50	50	6	44	50	100
Rémunération des médecins : administration et contrôle	5	5	0	5	5	100
Rémunération des médecins : conception et suivi des ententes	5	5	0	5	5	100
Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures	10	10	0	10	10	100
Équipements médicaux	33	33	1	28	29	88
Total	103	103	7	92	99	96

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.

2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.

3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.

61 Comme il s'agit de la première année d'introduction du nouveau processus de suivi, plusieurs actions en sont au début de leur mise en œuvre et elles semblent prometteuses. C'est pourquoi seulement 7 des 103 recommandations ont été appliquées, alors que les progrès ont été jugés satisfaisants pour 92 recommandations qui sont en cours d'application. Toutefois, il faudra que les entités maintiennent le cap au cours des deux prochaines années afin qu'elles puissent mener à terme les actions entreprises et conserver un taux d'application élevé.

62 Une bonne pratique de Revenu Québec qui a été observée au moment de la réalisation de l'état d'avancement relatif au rapport intitulé *Contrats en technologies de l'information* mérite d'être soulignée. Pour certaines actions, Revenu Québec considère que l'action est terminée seulement lorsque la Direction de l'audit interne, des enquêtes et de l'évaluation a réalisé des travaux qui permettent de juger que cette action a contribué à corriger les lacunes soulevées.

Recommandations de la Commission de l'administration publique

63 À la suite de la publication des rapports d'audit de performance du Vérificateur général, la CAP peut convoquer les entités en commission parlementaire. Elle procède aussi à l'examen des rapports annuels de gestion et des engagements financiers des ministères et des organismes. Ces divers travaux mènent à la formulation de recommandations qui sont présentées dans le rapport de la CAP portant sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics.

64 Lors de la publication d'un rapport de la CAP, les entités sont responsables de s'assurer qu'elles sont concernées par certaines des recommandations formulées et d'y donner suite, le cas échéant.

65 Le Vérificateur général détermine les recommandations de la CAP qui feront l'objet d'un suivi selon leur lien avec le contenu du rapport d'audit concerné et selon sa capacité à en faire le suivi au prix d'un effort raisonnable.

66 Le Vérificateur général a effectué le suivi de 29 des 34 recommandations formulées par la CAP qui découlent des auditions liées aux travaux du Vérificateur général. Étant donné que certaines recommandations s'adressaient à plus d'une entité, le nombre total de recommandations ayant fait l'objet d'un suivi par le Vérificateur général est de 35 (tableau 7).

Tableau 7 Recommandations de la Commission de l'administration publique découlant des auditions liées aux travaux du Vérificateur général (2016-2017)

	Suivis allégés ¹	Suivis détaillés ²	Total
Nombre d'entités visées par les recommandations	8	5	13
Nombre de recommandations	16	18	34
Nombre de recommandations suivies par le Vérificateur général	14	15	29
Nombre de recommandations adressées aux entités et suivies par le Vérificateur général	20	15	35

1. Il s'agit des recommandations de la CAP formulées dans les 30^e et 31^e rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, lesquels ont été publiés respectivement en décembre 2013 et en décembre 2014.

2. Il s'agit des recommandations de la CAP formulées dans les 30^e, 32^e et 33^e rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, lesquels ont été publiés respectivement en décembre 2013, en juin 2015 et en décembre 2015.

67 En 2016-2017, le taux d'application des recommandations formulées par la CAP et qui ont fait l'objet d'un suivi s'est élevé à 71 %.

68 Le tableau 8 présente le taux d'application des recommandations de la CAP adressées aux entités et suivies par le Vérificateur général selon le type de suivi. Pour les suivis allégés, les résultats par entité sont présentés à l'annexe 5. Comme il a été mentionné précédemment, les résultats relatifs aux suivis détaillés sont présentés dans l'un des tomes déposés à l'Assemblée nationale, soit :

- *Centre de services partagés du Québec : acquisitions de biens et de services* (tome *Vérification de l'optimisation des ressources* du printemps 2016, chapitre 9) ;
- *Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation : contrats présentant des situations à risque* (tome de l'automne 2016, chapitre 6) ;
- *Non-production de déclarations à Revenu Québec* (chapitre 5 du présent tome).

Tableau 8 Application des recommandations de la Commission de l'administration publique selon le type de suivi

Recommandations adressées aux entités et suivies par le Vérificateur général						
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
Suivis allégés	20	20	9	4	13	65
Suivis détaillés	15	15	9	3	12	80
Total	35	35	18	7	25	71

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.

69 Il est important de noter que 18 des 35 recommandations ont été appliquées, alors que les progrès ont été jugés satisfaisants pour 7 recommandations en cours d'application.

Annexes et sigle

- Annexe 1** Appréciation de la qualité des plans d'action par entité
- Annexe 2** Plan d'action : exemple d'indicateurs
- Annexe 3** Application des recommandations par entité selon les suivis allégés (2016-2017)
- Annexe 4** Application des recommandations par entité selon les états d'avancement (2016-2017)
- Annexe 5** Application des recommandations de la Commission de l'administration publique par entité selon les suivis allégés (2016-2017)

Sigle

CAP Commission de l'administration publique

Annexe 1 Appréciation de la qualité des plans d'action par entité

Date de publication	Titre du rapport	Entité	Respect des exigences
2015-2016			
27 novembre 2015	Rémunération des médecins : conception et suivi des ententes (chapitre 2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de la Santé et des Services sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actions à bonifier pour 3 des 5 recommandations
	Rémunération des médecins : administration et contrôle (chapitre 3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régie de l'assurance maladie du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actions à bonifier pour 2 des 5 recommandations ; indicateurs à préciser pour 1 recommandation
	Équipements médicaux ¹ (chapitre 4)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centre universitaire de santé McGill 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ CHU de Québec – Université Laval 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institut de Cardiologie de Montréal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de la Santé et des Services sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
	Contrats en technologies de l'information – Vérification particulière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centre de services partagés du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commission de la santé et de la sécurité du travail² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de la Justice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de la Santé et des Services sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de la Sécurité publique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche³ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revenu Québec ▪ Secrétariat du Conseil du trésor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui ▪ Oui
2016-2017			
27 mai 2015	Université du Québec à Trois-Rivières : gouvernance et gestion des projets immobiliers (chapitre 3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche³ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui

1. Il est à noter que les agences régionales ont été abolies le 1^{er} avril 2015 lors de l'entrée en vigueur de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. C'est pourquoi aucune recommandation n'a été adressée à l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale et à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, bien qu'elles aient été auditées dans le cadre de ce rapport. Ainsi, aucun plan d'action n'était attendu de la part de ces entités.

2. Cette entité est devenue la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

3. Cette entité est devenue le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Date de publication	Titre du rapport	Entité	Respect des exigences
27 novembre 2015	Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures (chapitre 5)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère des Transports du Québec⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui
25 février 2016	Rémunération des cadres du réseau de l'Université du Québec : respect du cadre législatif (chapitre 4)	<ul style="list-style-type: none"> ■ École de technologie supérieure ■ Institut national de la recherche scientifique ■ Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche³ ■ Université du Québec ■ Université du Québec à Chicoutimi ■ Université du Québec à Rimouski 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actions à bonifier pour les 2 recommandations ■ Actions à bonifier et indicateurs à préciser pour les 2 recommandations ■ Oui ■ Oui ■ Oui ■ Oui
25 mai 2016	Contrats d'achats regroupés en technologies de l'information – Vérification particulière (partie 2) (chapitre 2)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centre de services partagés du Québec ■ Commission scolaire de Montréal ■ Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ■ Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui ■ Oui ■ Oui ■ Oui
	Frais facturés en clinique pour les services médicaux (chapitre 3)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère de la Santé et des Services sociaux ■ Régie de l'assurance maladie du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui ■ Oui
	Régie du logement : traitement des demandes (chapitre 4)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Régie du logement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui
	Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance (chapitre 6)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Société des alcools du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui

3. Cette entité est devenue le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

4. Cette entité est devenue le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

Date de publication	Titre du rapport	Entité	Respect des exigences
25 mai 2016 (suite)	Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (chapitre 7)	■ Commission scolaire de Montréal	■ Oui
		■ Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec	■ Oui
		■ Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion	■ Oui
		■ Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	■ Oui
		■ Secrétariat du Conseil du trésor	■ Oui
2 juin 2016	Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique (chapitre 1)	■ Investissement Québec	■ Actions à bonifier principalement pour 1 des 10 recommandations
	Aide financière accordée à Premier Tech (chapitre 2)	■ Investissement Québec	■ Actions à bonifier pour 2 des 3 actions liées à la recommandation
		■ Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation	■ Actions à bonifier pour 2 des 3 actions liées à la recommandation
	Conservation et mise en valeur de la faune (rapport du commissaire au développement durable, chapitre 2)	■ Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	■ Actions à bonifier pour 1 des 9 recommandations ; échéances à préciser pour 2 recommandations
Pesticides en milieu agricole (rapport du commissaire au développement durable, chapitre 3)	■ Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	■ Oui	
	■ Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	■ Oui	
23 novembre 2016	Commission des partenaires du marché du travail : besoins en développement de la main-d'œuvre (chapitre 2)	■ Commission des partenaires du marché du travail	■ Oui
		Gestion administrative des cégeps (chapitre 3)	■ Cégep de Rimouski
	■ Cégep de Sherbrooke		■ Oui
	■ Cégep Garneau		■ Oui
	■ Collège d'Alma		■ Oui
	■ Collège de Rosemont		■ Oui
■ Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	■ Oui		

Date de publication	Titre du rapport	Entité	Respect des exigences
23 novembre 2016 (suite)	Hydro-Québec : processus d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés (chapitre 4)	■ Hydro-Québec	■ Oui
	Services correctionnels : réinsertion sociale (chapitre 5)	■ Commission québécoise des libérations conditionnelles ■ Ministère de la Sécurité publique	■ Oui ■ Oui

Annexe 2 Plan d'action : exemple d'indicateurs

Dans cette annexe, nous présentons un exemple théorique d'indicateurs. Ceux-ci permettent de mesurer les résultats relatifs aux actions du plan qui a été élaboré par une entité à la suite des recommandations formulées par le Vérificateur général.

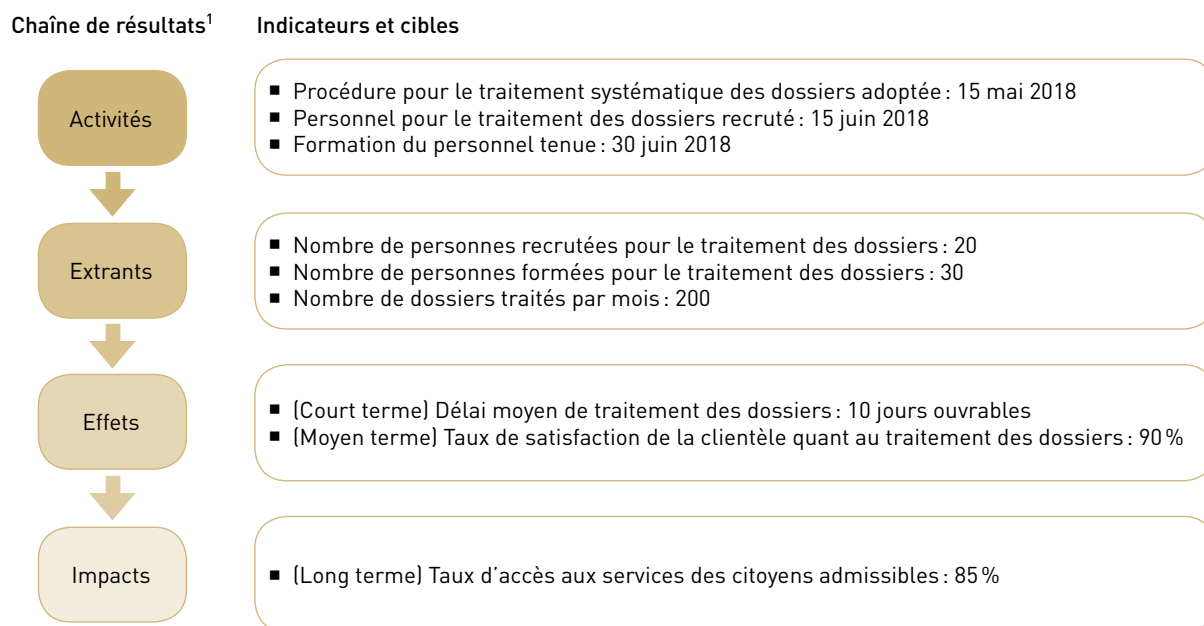
Voici un exemple de recommandation, les deux lacunes qui y sont associées ainsi que les actions proposées pour corriger la première lacune.

Recommandation	S'assurer que les citoyens ont accès à des services de qualité.
Lacunes	Des retards importants ont été observés dans le traitement des dossiers. Les citoyens ont un accès limité au suivi de l'état d'avancement de leur dossier.
Actions¹	Élaborer une procédure pour le traitement systématique des dossiers. Recruter le personnel nécessaire au traitement des dossiers. Former le personnel relativement à la nouvelle procédure pour le traitement systématique des dossiers.

1. Les actions concernent la première lacune uniquement.

La figure 1 propose des indicateurs qui permettent de mesurer les résultats relatifs aux actions du plan, selon leur position dans la chaîne de résultats.

Figure 1 Indicateurs du plan d'action et chaîne de résultats



1. La chaîne de résultats représente une séquence d'événements. Celle-ci commence par l'attribution de ressources permettant la réalisation d'activités, lesquelles génèrent des biens et des services (extrants) qui, à leur tour, entraînent des changements pour les citoyens visés par les actions, c'est-à-dire des effets (court et moyen terme) et des impacts (long terme). Elle inclut également les intrants. Toutefois, il n'a pas été jugé utile de les inclure dans la figure.

Annexe 3 Application des recommandations par entité selon les suivis allégés (2016-2017)

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
20 février 2013						
Aide financière pour les infrastructures municipales	8	8	7	1	8	100
Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire ⁴						
Contrôle et surveillance de la production d'eau potable	4	4	0	4	4	100
Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs ⁵						
Contrôle et surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales	8	5	1	4	5	100
Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire ⁴	3	0	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs ⁵	5	5	1	4	5	100
Gouvernance de l'eau	12	12	1	6	7	58
Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire ⁴	5	5	1	2	3	60
Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs ⁵	7	7	0	4	4	57

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.
4. Cette entité est devenue le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire.
5. Cette entité est devenue le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	%
5 juin 2013						
Services à domicile	32	32	7	19	26	81
Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière ⁶	2	2	2	0	2	100
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal ⁶	2	2	2	0	2	100
Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais ⁶	2	2	2	0	2	100
Centre de santé et de services sociaux d'Ahuntsic et Montréal-Nord	6	6	0	5	5	83
Centre de santé et de services sociaux de Gatineau	6	6	0	5	5	83
Centre de santé et de services sociaux du Sud de Lanaudière	6	6	1	4	5	83
Ministère de la Santé et des Services sociaux	8	8	0	5	5	63
Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement	33	33	5	18	23	70
Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent ⁷	1	1	0	1	1	100
Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie ⁷	1	1	0	1	1	100
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal ⁷	1	1	0	1	1	100
Centre de réadaptation de l'Ouest de Montréal	6	6	1	5	6	100
Centre de santé et de services sociaux de Rivière-du-Loup	1	1	1	0	1	100
Ministère de la Santé et des Services sociaux	9	9	0	7	7	79
Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement du Bas-Saint-Laurent	6	6	1	2	3	50
Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement de la Montérégie-Est	6	6	2	1	3	50

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.
6. Il est à noter qu'à la suite de l'abolition des agences de la santé et des services sociaux, une recommandation a été prise en charge par le ministère de la Santé et des Services sociaux, alors que l'autre a été prise en charge par le centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) correspondant.
7. Il est à noter qu'à la suite de l'abolition des agences de la santé et des services sociaux, ce sont les CISSS correspondants qui ont pris en charge la recommandation.

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
Déficiences intellectuelles et troubles envahissants du développement (suite)						
Centre de santé et de services sociaux Champlain–Charles–Le Moyne	1	1	0	0	0	0
Centre de santé et de services sociaux de la Montagne	1	1	0	0	0	0
27 novembre 2013						
Sinistres : gestion des risques et aide financière	16	16	13	2	15	94
Ministère de la Sécurité publique						
Agence métropolitaine de transport : gouvernance et gestion des grands projets d'infrastructure	10	8	4	3	7	88
Agence métropolitaine de transport	9	8	4	3	7	88
Ministère des Transports du Québec ⁸	1	0	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Centre hospitalier de l'Université de Montréal : gestion administrative et gouvernance	12	12	3	6	9	75
Centre hospitalier de l'Université de Montréal						
Tourisme Québec et associations touristiques régionales	23	23	13	4	17	74
Association touristique régionale de Montréal	6	6	4	1	5	83
Tourisme Québec ⁹	8	8	4	2	6	75
Association touristique régionale des Cantons-de-l'Est	3	3	2	0	2	67
Association touristique régionale de Chaudière-Appalaches	3	3	1	1	2	67
Association touristique régionale de Québec	3	3	2	0	2	67
Infractions aux lois comportant des dispositions pénales	12	12	2	4	6	50
Commission de la santé et de la sécurité du travail ¹⁰	3	3	0	2	2	67
Directeur des poursuites criminelles et pénales	4	4	2	0	2	50
Ministère de la Justice	5	5	0	2	2	40

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.
8. Cette entité est devenue le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.
9. Cette entité est devenue le ministère du Tourisme.
10. Cette entité est devenue la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
19 février 2014						
Attribution d'un contrat de services professionnels par le Tribunal administratif du Québec – Vérification particulière	4	4	4	0	4	100
Tribunal administratif du Québec						
Total	174	169	60	71	131	78

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.

Annexe 4 Application des recommandations par entité selon les états d'avancement (2016-2017)

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
27 novembre 2015						
Contrats en technologies de l'information – Vérification particulière	50	50	6	44	50	100
Centre de services partagés du Québec	6	6	0	6	6	100
Commission de la santé et de la sécurité du travail ⁴	6	6	2	4	6	100
Ministère de la Justice	6	6	0	6	6	100
Ministère de la Santé et des Services sociaux	6	6	0	6	6	100
Ministère de la Sécurité publique	6	6	0	6	6	100
Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ⁵	6	6	2	4	6	100
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	6	6	1	5	6	100
Revenu Québec	6	6	1	5	6	100
Secrétariat du Conseil du trésor	2	2	0	2	2	100
Rémunération des médecins : administration et contrôle	5	5	0	5	5	100
Régie de l'assurance maladie du Québec						
Rémunération des médecins : conception et suivi des ententes	5	5	0	5	5	100
Ministère de la Santé et des Services sociaux						

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.
4. Cette entité est devenue la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.
5. Cette entité est devenue le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures	10	10	0	10	10	100
Ministère des Transports du Québec ⁶						
Équipements médicaux⁷	33	33	1	28	29	88
CHU de Québec – Université Laval	8	8	0	8	8	100
Institut de Cardiologie de Montréal	8	8	1	7	8	100
Ministère de la Santé et des Services sociaux	9	9	0	7	7	78
Centre universitaire de santé McGill	8	8	0	6	6	75
Total	103	103	7	92	99	96

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.
6. Cette entité est devenue le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.
7. Il est à noter que les agences régionales ont été abolies le 1^{er} avril 2015 lors de l'entrée en vigueur de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. C'est pourquoi aucune recommandation n'a été adressée à l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale et à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, bien qu'elles aient été auditées dans le cadre de ce rapport.

Annexe 5 Application des recommandations de la Commission de l'administration publique par entité selon les suivis allégés (2016-2017)

Rapports	Recommandations adressées aux entités et suivies par le Vérificateur général					
	Totales	Prises en compte ¹	Appliquées ²	En cours d'application – Progrès satisfaisants ³	Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
20 février 2013						
Contrôle et surveillance de l'assainissement des eaux usées municipales	2	2	1	1	2	100
Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs ⁴						
Contrôle et surveillance de la production d'eau potable	3	3	0	2	2	67
Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs ⁴						
5 juin 2013						
Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement	5	5	3	1	4	80
Ministère de la Santé et des Services sociaux						
Services à domicile	9	9	4	0	4	44
Ministère de la Santé et des Services sociaux	2	2	2	0	2	100
Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière ⁵	2	2	1	0	1	50
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal ⁵	3	3	1	0	1	33
Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais ⁵	2	2	0	0	0	0
27 novembre 2013						
Agence métropolitaine de transport : gouvernance et gestion des grands projets d'infrastructure	1	1	1	0	1	100
Ministère des Transports du Québec ⁶						
Total	20	20	9	4	13	65

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté à une date ultérieure ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
2. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
3. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsqu'une recommandation est en cours d'application et que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes dans un délai raisonnable.
4. Cette entité est devenue le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.
5. Il est à noter qu'à la suite de l'abolition des agences de la santé et des services sociaux, ce sont les centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) correspondants qui ont pris en charge les recommandations.
6. Cette entité est devenue le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

