



Rapport du Verificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019

Juin 2018

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

CHAPITRE

4

Faits saillants

Objectif des travaux

Le Vérificateur général a actualisé son processus de suivi de l'application des recommandations en 2015 afin de favoriser une hausse du taux d'application des recommandations qui ont été formulées à la suite des audits de performance.

Le présent rapport, publié pour une deuxième année, constitue l'un des principaux changements apportés à la reddition de comptes du Vérificateur général quant au suivi de l'application des recommandations.

Il brosse le portrait du suivi de l'application des recommandations du Vérificateur général pour l'année 2017-2018. Il 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 2017-2018.

Le pourcentage des plans d'action analysés qui respectent les exigences du Vérificateur général s'est élevé à 94 % (16 sur 17), alors que la cible du plan stratégique était de 80 %. Ce taux était de 81 % en 2016-2017, ce qui signifie que les entités ont poursuivi leurs efforts pour répondre à nos préoccupations quant à la qualité de leur plan d'action. Cela s'avère fort positif.

En 2017-2018, 85 % 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 70 %. Ce taux représente une amélioration par rapport à l'année précédente, alors qu'il était de 81 %.

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 98 % (45 sur 46), comparativement à 71 % l'année précédente. Il importe de noter que 20 des 46 recommandations ont été appliquées, alors que les progrès ont été jugés satisfaisants pour 25 recommandations en cours d'application.

Table des matières

1 Mise en contexte	6
2 Résultats des travaux	11
2.1 Plans d'action	11
2.2 Application des recommandations	13
Suivis allégés	
États d'avancement	
Suivis détaillés	
Recommandations de la Commission de l'administration publique	
Annexes et sigle	23

Équipe

Serge Giguère
Vérificateur général adjoint
Maryse Fournier
Directrice d'audit
Nadia Giguère
Stéphane Michaud

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 L'an dernier, nous avons présenté pour la première fois les résultats du processus de suivi de l'application des recommandations actualisé et mis en place depuis novembre 2015. Il vise une plus grande collaboration des instances de gouvernance et un accroissement de l'imputabilité des entités auditées. Un rappel des principaux changements est présenté ci-dessous.

	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 8)
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

4 Pierres d'assise de la prise en charge des recommandations par les entités auditées, le plan d'action, en premier lieu, et les états d'avancement produits les années suivantes font l'objet de travaux par le Vérificateur général. Ceux-ci permettent d'évaluer 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 pour apprécier le caractère plausible de l'information fournie par l'entité, sans toutefois entreprendre de travaux d'audit détaillés.

5 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 en rend maintenant 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.

Processus de suivi de l'application des recommandations – Rappel

Plan d'action

6 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.

7 Afin de favoriser une mise en œuvre diligente des correctifs par les entités et d'augmenter ainsi les chances de succès, le délai de transmission des plans d'action à la CAP est restreint à quatre mois.

8 Le Vérificateur général accompagne les entités au moment de l'élaboration de leur plan d'action, notamment en précisant le contenu de celui-ci. À cet 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.

9 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 selon les critères d'appréciation présentés à la page suivante et qui ont été renforcés par rapport au processus antérieur.

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 attribuée clairement à une personne désignée par son nom ou son titre afin d'en assurer un suivi rigoureux et une reddition de comptes adéquate.
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.
Indicateurs¹	
Présence	Un indicateur est précisé pour chaque action.
Pertinence	Les indicateurs permettent de mesurer adéquatement la réalisation des actions ou leurs effets.

1. Un exemple d'indicateurs est présenté à l'annexe 2.

¹⁰ 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

¹¹ Les entités sont désormais appelées à produire annuellement un état d'avancement de leur plan d'action, ce qui a entraîné 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. Le délai avant la première intervention en matière de suivi ainsi que la fréquence de production du suivi ont été modifiés afin de favoriser une mise en œuvre plus rapide et soutenue des plans d'action.

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

- dresser un état de situation quant aux actions entreprises pour corriger chacune des lacunes et présenter la documentation pertinente ;
- fournir leur propre 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.

13 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	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	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 autre 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.

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

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.

15 Au terme de la période de trois ans, ou plus tôt s'il s'avérait pertinent de le faire, 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

16 Le Vérificateur général désire travailler 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 par les entités dont elles ont la responsabilité de surveillance.

17 Pour ce faire, 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 peut demander des rencontres additionnelles avec les membres des instances de gouvernance.

Les deux indicateurs découlant de l'objectif 1.7 du *Plan stratégique 2016-2019* sont les suivants :

- Pourcentage des plans d'action reçus des entités à la suite d'un audit de performance qui respectent les exigences du Vérificateur général (1.7.1);
- Pourcentage des recommandations qui sont appliquées ou qui ont donné lieu à des progrès satisfaisants en audit financier et en audit de performance (1.7.2).

Reddition de comptes

18 Ce chapitre présente un état de situation global quant au suivi de l'application des recommandations effectué au cours de l'exercice 2017-2018 et permet de rendre compte des résultats relatifs à l'application des recommandations formulées dans les rapports d'audit de performance.

19 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 1.7, qui est d'accroître l'application des recommandations.

2 Résultats des travaux

2.1 Plans d'action

20 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**.

21 Tous les plans d'action attendus ont été reçus et analysés, à l'exception d'un plan qui sera traité dans le rapport de l'an prochain. De plus, la grande majorité des entités ont respecté le délai de quatre mois pour la transmission de leur plan d'action.

22 En effet, des 18 plans d'action reçus, 17 ont été analysés par le Vérificateur général. En ce qui concerne le rapport portant sur la vente d'immeubles (motion de l'Assemblée nationale – première partie), la Société québécoise des infrastructures a produit la première partie de son plan dans le délai prévu et le Vérificateur général lui a fait part de sa satisfaction quant à son contenu. Toutefois, l'appréciation globale du plan d'action sera intégrée seulement dans le rapport de l'an prochain afin de permettre à la Société d'y ajouter les éléments liés à la deuxième partie des travaux.

23 Sur les 17 plans d'action analysés, 14 ont été déposés dans le délai prescrit et 1, dans le mois suivant ce délai. Seulement 2 plans ont été déposés avec un retard de plus d'un mois.

24 Le tableau 1 présente le nombre de plans d'action reçus et analysés ainsi que l'échéance prévue pour le dépôt des plans d'action liés à chaque rapport à l'Assemblée nationale publié par le Vérificateur général du 22 mars au 23 novembre 2017.

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.

Tableau 1 Plans d'action reçus et analysés 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
2017-2018			
22 mars 2017	4	5	22 juillet 2017
31 mai 2017	3	3	30 septembre 2017
14 juin 2017	1	1	14 octobre 2017
23 novembre 2017	3	8	23 mars 2018
Total	11	17	

25 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 audité. 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.

26 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.

27 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. Il est à noter que la cible liée à cet objectif est progressive et s'élève à 90 % pour la dernière année du plan.

28 Pour l'année 2017-2018, le pourcentage des plans d'action analysés qui respectent les exigences du Vérificateur général s'est élevé à 94 %, alors que la cible du plan stratégique était de 80 %. Ce taux était de 81 % en 2016-2017, ce qui signifie que les entités ont poursuivi leurs efforts pour répondre à nos préoccupations quant à la qualité de leur plan d'action. Cela s'avère fort positif.

29 Le tableau 2 présente le pourcentage des plans d'action analysés qui respectent les exigences du Vérificateur général pour l'année 2017-2018.

Tableau 2 Plans d'action analysés qui respectent les exigences du Vérificateur général

	2017-2018	2016-2017
Cible	80 %	70 %
Plans d'action qui respectent les exigences du Vérificateur général	94 %	81 %
Nombre de plans d'action analysés	17	37

30 Un seul plan d'action ne respectait pas l'ensemble des exigences du Vérificateur général. Ce plan découle de l'audit particulier sur la gestion contractuelle du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, lequel a donné lieu à deux publications (parties 1 et 2). Comme nous l'avons déjà mentionné à la CAP, étant donné l'importance des correctifs devant être apportés, le ministère a choisi de commencer par l'élaboration d'une vision globale et intégrée de la situation. Ce contexte particulier explique les raisons pour lesquelles le plan d'action ne satisfaisait pas à l'ensemble des exigences du Vérificateur général.

31 Globalement, ce sont des résultats que nous jugeons fort encourageants, car il s'agit d'un progrès notable par rapport à l'an passé où neuf plans d'action ne respectaient pas l'ensemble des exigences. Les discussions régulières tenues entre les entités auditées et le Vérificateur général durant le processus d'élaboration des plans d'action sont certes une pratique qui contribue à l'obtention de ces bons résultats. L'appréciation de la qualité des plans d'action par entité est présentée à l'annexe 1.

32 Une bonne pratique que nous avons observée lors de l'appréciation des plans d'action des entités en 2017-2018 concerne, entre autres, la bonification de leur plan d'action initial. En effet, plusieurs entités ont ajusté leur plan d'action initial à la suite de nos commentaires afin de répondre à nos préoccupations, ce qui est fort positif. C'est le cas notamment pour le rapport sur le financement des commissions scolaires et la gestion de leurs frais d'administration. Les six entités visées ont apporté les modifications nécessaires afin que leurs plans d'action répondent à nos attentes.

33 Une autre bonne pratique concerne la publication du plan d'action d'une entité sur son site Web, ce qui améliore la transparence et renforce l'engagement. Il s'agit du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs qui a publié sur son site le *Plan d'action pour l'application des recommandations du Vérificateur général du Québec – Travaux sylvicoles*. De plus, il a prévu une mise en œuvre par étapes en précisant des actions à court et à moyen terme, ce qui montre une prise en charge rapide et permet, s'il y a lieu, d'y apporter des ajustements en temps opportun. Soulignons également, pour chacune des années, la présence de sous-objectifs à atteindre (cibles intermédiaires) liés à quelques actions du plan d'action, ce qui clarifie les engagements et facilite le suivi et la reddition de comptes. Le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, quant à lui, a conçu une ligne du temps pour la réalisation de ses actions.

2.2 Application des recommandations

34 Le taux d'application des recommandations du Vérificateur général est encore le moyen privilégié pour 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 2017-2018, la cible relative à cet indicateur a été fixée à 70 %. Il est à noter que cette cible est progressive et s'élève à 75 % pour 2018-2019.

35 Au cours de l'exercice 2017-2018, l'ancien processus (basé sur un suivi après trois ans) et le nouveau processus (prévoyant des états d'avancement annuels) ont été menés en parallèle. 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.

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 d'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.

36 Cela a pour effet que la compilation des résultats relatifs à l'indicateur portant sur l'application des recommandations inclut les résultats liés à l'ancien processus de suivi (suivi allégé et suivi détaillé) et au nouveau (état d'avancement annuel et suivi détaillé).

37 En 2017-2018, 85 % 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 70 %. Ce taux représente une amélioration par rapport à l'année précédente, alors qu'il était de 81 % et la cible, de 65 %.

38 Le tableau 3 présente, pour l'année 2017-2018, le taux d'application des recommandations selon le 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 2017-2018, 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 viser plus d'une entité, le nombre de recommandations adressées aux entités est supérieur au nombre de recommandations formulées dans les rapports.

Tableau 3 Application des recommandations selon le type de suivi (2017-2018)

	Nombre de rapports ¹	Nombre d'entités	Nombre de recommandations		Recommandations adressées aux entités (2017-2018)			Recommandations adressées aux entités (2016-2017)	
			Dans les rapports	Aux entités	Prises en compte ²	Appliquées ³ ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ⁴		Appliquées ³ ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ⁴	
						Nbre	Nbre	%	Nbre
Suivi allégé	7	16	70	122	101	94	93	131	78
État d'avancement (après deux ans)	3	11	31	53	51	43	84	s.o.	s.o.
État d'avancement (après un an)	13	25	99	168	163	150	92	99	96
Suivi détaillé	4	14	48	105	98	62	63	21	55
Total	27	66	248	448	413	349	85	251	81

1. Il s'agit du nombre de rapports dont les recommandations ont fait l'objet d'un suivi par le Vérificateur général durant l'année.
2. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
3. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
4. 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.

39 Les sections qui suivent présentent plus en détail les résultats relatifs aux suivis allégés, aux états d'avancement annuels découlant du nouveau processus de suivi et aux suivis détaillés.

Suivis allégés

40 En 2017-2018, sept rapports d'audit de performance ont fait l'objet d'un suivi allégé après trois ans, dans le cadre de l'ancien processus de suivi. Au moment de la publication de ces rapports, c'était l'ancien processus qui était en vigueur.

41 Le taux d'application des recommandations a été de 93 % en 2017-2018 pour les rapports ayant fait l'objet d'un suivi allégé. Ce taux comprend les recommandations appliquées (68 %) et celles pour lesquelles les progrès ont été jugés satisfaisants (25 %), car des actions sont toujours en cours. La part des recommandations appliquées est beaucoup plus élevée cette année, laquelle s'élevait à 36 % en 2016-2017.

42 Le tableau 4 présente le taux d'application des recommandations du Vérificateur général selon les suivis allégés. Les résultats par entité sont présentés à l'annexe 3.

Tableau 4 Application des recommandations selon les suivis allégés (2017-2018)

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}	%
5 juin 2013						
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances ⁴	13	13	7	3	10	77
11 juin 2014						
Terres du domaine de l'État	8	8	5	3	8	100
Réalisation et exploitation d'aires de service – Vérification particulière	8	2	0	2	2	100
Commission scolaire du Chemin-du-Roy : gestion à l'égard du Complexe sportif Alphonse-Desjardins	6	6	2	4	6	100
Traverses et dessertes maritimes exploitées en partenariat	12	12	9	1	10	83
Médicaments et services pharmaceutiques	48	48	39	9	48	100
27 novembre 2014						
Réussite scolaire des jeunes de moins de 20 ans	27	12	7	3	10	83
Total	122	101	69	25	94	93

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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. Le 1^{er} janvier 2016, la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et la Régie des rentes du Québec ont été regroupées en un seul organisme nommé Retraite Québec. Ainsi, la mise en œuvre de ces recommandations incombe maintenant à Retraite Québec.

43 Concernant le rapport sur la réussite scolaire des jeunes de moins de 20 ans figurant dans le tableau 4, plusieurs recommandations ont été jugées caduques puisque des changements importants ont été apportés au mode de fonctionnement. En effet, le projet de loi n° 105, présenté en juin 2016 et sanctionné en novembre 2016, est venu mettre à jour la *Loi sur l'instruction publique* et instaurer un nouveau cadre de gestion avec les commissions scolaires et les écoles. Tous les documents encadrant la réussite scolaire, comme la convention de partenariat, n'avaient plus à être actualisés, renouvelés ou convenus à nouveau jusqu'à la prise d'effet du nouveau plan d'engagement vers la réussite, lequel est prévu pour juillet 2018 en cohérence avec les objectifs gouvernementaux fixés par le ministre et la *Politique de la réussite éducative* produite en juin 2017.

44 En ce qui a trait à la vérification particulière concernant la réalisation et l'exploitation d'aires de service, nous n'avons suivi que deux des huit recommandations formulées en 2014, car les six autres étaient conditionnelles à la réalisation d'un nouveau projet en partenariat public-privé, ce qui ne s'est pas produit depuis ce temps.

45 Par ailleurs, une bonne pratique que nous avons relevée concerne la participation active et positive de la Direction de l'audit interne de Retraite Québec au suivi des recommandations portant sur l'ancienne Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances. Nous avons laissé un peu plus de temps à Retraite Québec pour qu'elle effectue son propre suivi, en collaboration avec sa direction de l'audit interne, et nous nous sommes notamment appuyés sur ses travaux afin de faire notre propre évaluation.

États d'avancement

46 Les rapports publiés le 27 novembre 2015, moment à partir duquel le nouveau processus de suivi est entré en vigueur, étaient rendus à leur deuxième année d'évaluation de l'état d'avancement de leur plan d'action en 2017-2018. Il en est de même pour l'un des deux rapports publiés en février 2016, car les résultats étaient disponibles. Pour les rapports publiés en mai, en juin et en novembre 2016 ainsi que pour l'autre rapport de février 2016, il s'agissait du premier état d'avancement.

47 Le taux d'application des recommandations selon les états d'avancement après un an a atteint 92 % pour l'année 2017-2018 (96 % en 2016-2017) et celui portant sur les états d'avancement après deux ans s'est chiffré à 84 %. Cela représente un taux global de 90 %, ce qui est largement supérieur à la cible du plan stratégique, qui était de 70 %.

48 Le tableau 5 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 5 Application des recommandations selon les états d'avancement (2017-2018)

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}	%
États d'avancement – Année 2						
27 novembre 2015						
Équipements médicaux ⁴	33	33	9	17	26	79
Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures	10	8	0	7	7	88
25 février 2016						
Rémunération des cadres du réseau de l'Université du Québec : respect du cadre législatif	10	10	9	1	10	100
Sous-total	53	51	18	25	43	84
États d'avancement – Année 1						
25 février 2016						
Fonds vert : gestion et aide financière – Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources	15	15	3	11	14	93
25 mai 2016						
Contrats d'achats regroupés en technologies de l'information – Vérification particulière (partie 2)	6	6	3	2	5	83
Frais facturés en clinique pour les services médicaux	5	5	4	0	4	80
Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance	8	8	1	7	8	100
Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec	13	13	1	12	13	100

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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 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.

Tableau 5 Application des recommandations selon les états d'avancement (2017-2018) (suite)

Rapports	Recommandations adressées aux entités					
	Totales		Appliquées ²		Appliquées ² ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ³	
	Prises en compte ¹		En cours d'application – Progrès satisfaisants ³			
	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	%
2 juin 2016						
Conservation et mise en valeur de la faune	9	9	0	9	9	100
Pesticides en milieu agricole	8	8	1	7	8	100
Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique	10	10	0	10	10	100
Aide financière accordée à Premier Tech – Motion de l'Assemblée nationale	2	2	2	0	2	100
23 novembre 2016						
Commission des partenaires du marché du travail : besoins en développement de la main-d'œuvre	3	2	0	2	2	100
Gestion administrative des cégeps	69	65	12	44	56	86
Hydro-Québec : processus d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés	11	11	0	11	11	100
Services correctionnels : réinsertion sociale	9	9	0	8	8	89
Sous-total	168	163	27	123	150	92
Total	221	214	45	148	193	90

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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.

49 L'année dernière, comme il s'agissait de la première année d'introduction du nouveau processus de suivi, plusieurs actions en étaient au début de leur mise en œuvre et semblaient prometteuses. Seulement 7 des 103 recommandations avaient été appliquées, mais les progrès avaient été jugés satisfaisants pour 92 recommandations qui étaient alors en cours d'application. Or, cette année, les états d'avancement qui en sont à leur deuxième année ne laissent pas tous entrevoir les améliorations attendues. La dernière année de la mise en œuvre du plan (année 3) étant critique quant à l'application des recommandations par les entités, il sera d'autant plus important qu'elles mènent à terme les actions entreprises au cours de la prochaine année afin de conserver un taux d'application élevé.

50 Malgré cette réserve, certaines entités réussissent quand même à se démarquer dans leurs efforts, ce qui mérite d'être souligné.

51 Par exemple, dans le cadre du rapport sur les équipements médicaux, l'Institut de Cardiologie de Montréal est passé d'une seule recommandation appliquée pour l'année 1 (sur un total de huit) à six recommandations appliquées pour l'année 2.

52 De même, cinq des six entités visées par le rapport portant sur la rémunération des cadres du réseau de l'Université du Québec ont terminé d'appliquer les recommandations qui leur étaient adressées dès la deuxième année et même, pour certaines, dès la première. La sixième entité réalise pour sa part des progrès satisfaisants.

53 La Régie de l'assurance maladie du Québec, quant à elle, a réussi à appliquer les trois recommandations qui lui étaient adressées dans le rapport sur les frais facturés en clinique pour les services médicaux, et ce, dès la première année.

54 Il en est de même pour les deux entités auditées faisant l'objet du rapport sur l'aide financière accordée à Premier Tech, qui ont toutes deux appliqué dès la première année la recommandation qui leur était adressée. D'ailleurs, une bonne pratique que nous avons observée lors de l'appréciation des plans d'action concerne l'élaboration d'un plan d'action commun entre Investissement Québec et le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation afin de répondre à la recommandation qui les concerne. Ils se sont également coordonnés pour la préparation de leur état d'avancement, ce qui crée une synergie et accroît les chances d'atteindre les objectifs poursuivis.

Suivis détaillés

55 En 2017-2018, quatre rapports d'audit de performance ont fait l'objet d'un suivi détaillé. La réalisation de suivis détaillés est importante malgré le nouveau processus en vigueur puisqu'ils donnent lieu à des travaux plus approfondis que pour les autres types de suivis. Ils nous permettent ainsi de nous assurer que les entités ne présentent pas une situation plus positive, qui pourrait s'éloigner significativement de la réalité.

56 Le taux d'application des recommandations a été de 63 % en 2017-2018 pour les rapports ayant fait l'objet d'un suivi détaillé, ce qui est inférieur à la cible globale fixée à 70 %. Ce taux comprend les recommandations appliquées (18 %) et celles pour lesquelles les progrès ont été jugés satisfaisants (45 %), car des actions sont toujours en cours.

57 Le tableau 6 présente un sommaire du taux d'application des recommandations du Vérificateur général selon les suivis détaillés.

Tableau 6 Application des recommandations selon les suivis détaillés (2017-2018)

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}	%
18 novembre 2009 Ministère des Transports du Québec : gestion de contrats présentant des situations à risque	21	14	9	0	9	64
12 mai 2010 Frais d'administration des commissions scolaires	8	8	2	3	5	63
27 novembre 2015 Contrats en technologies de l'information – Vérification particulière	68	68	6	34	40	59
25 mai 2016 Régie du logement : traitement des demandes	8	8	1	7	8	100
Total	105	98	18	44	62	63

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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.

58 Les résultats par entité sont présentés à l'annexe 5. Quant aux résultats complets de ces suivis, ils peuvent être consultés dans des rapports distincts publiés dans l'un des tomes déposés à l'Assemblée nationale, soit les suivants :

- rapport du 14 juin 2017, intitulé *Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle – Audit particulier (partie 2)*, dans lequel le suivi du rapport de novembre 2009 sur la gestion de contrats présentant des situations à risque a été effectué ;
- chapitre 3 du tome de l'automne 2017, intitulé *Financement des commissions scolaires et gestion de leurs frais d'administration*, qui inclut le suivi des recommandations du rapport du 12 mai 2010 (*Frais d'administration des commissions scolaires*) ;
- chapitre 7 du tome de mai 2018, qui inclut le suivi de l'audit particulier intitulé *Contrats en technologies de l'information*, publié le 27 novembre 2015 ;
- chapitre 6 du tome de l'automne 2017, qui inclut le suivi du rapport intitulé *Régie du logement : traitement des demandes*, publié le 25 mai 2016.

Recommandations de la Commission de l'administration publique

59 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.

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

61 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.

62 Le Vérificateur général a effectué le suivi de 27 des 40 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 46 (tableau 7).

Tableau 7 Recommandations de la Commission de l'administration publique découlant des auditions liées aux travaux du Vérificateur général (2017-2018)

	Suivis allégés	États d'avancement	Suivis détaillés	Total
Nombre d'entités visées par les recommandations	8	5	9	22
Nombre de recommandations	10	16	14	40
Nombre de recommandations suivies par le Vérificateur général	5	14	8	27
Nombre de recommandations adressées aux entités et suivies par le Vérificateur général	10	14	22	46

63 En 2017-2018, le taux d'application des recommandations formulées par la CAP et qui ont fait l'objet d'un suivi par le Vérificateur général s'est élevé à 98 %, comparativement à 71 % l'année précédente, ce qui est fort positif.

64 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 et les états d'avancement, les résultats par entité sont présentés à l'annexe 6. Comme il a été mentionné précédemment, les résultats complets relatifs aux suivis détaillés sont présentés dans l'un des tomes déposés à l'Assemblée nationale. Ils sont aussi présentés par entité à l'annexe 7.

Tableau 8 Application des recommandations de la Commission de l'administration publique selon le type de suivi (2017-2018)

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	10	10	2	8	10	100
États d'avancement	14	14	6	8	14	100
Suivis détaillés	22	22	12	9	21	95
Total	46	46	20	25	45	98

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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.

65 Il est important de noter que 20 des 46 recommandations ont été appliquées (43 %), alors que les progrès ont été jugés satisfaisants pour 25 recommandations en cours d'application (54 %).

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 (2017-2018)
- Annexe 4** Application des recommandations par entité selon les états d'avancement (2017-2018)
- Annexe 5** Application des recommandations par entité selon les suivis détaillés (2017-2018)
- Annexe 6** Application des recommandations de la Commission de l'administration publique par entité selon les suivis allégés et les états d'avancement (2017-2018)
- Annexe 7** Application des recommandations de la Commission de l'administration publique par entité selon les suivis détaillés (2017-2018)

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
22 mars 2017	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle – Audit particulier (partie 1) (chapitre 5)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports 	<ul style="list-style-type: none"> ■ n.d.¹
	Application de la <i>Loi sur le développement durable</i> : 2016 (chapitre 6)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui
	Recrutement d'employés de Syscor par des établissements du réseau de la santé et des services sociaux (chapitre 7)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ■ Centre universitaire de santé McGill ■ Secrétariat du Conseil du trésor 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aucune recommandation ■ Oui ■ Oui
	Reddition de comptes d'entités des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation (chapitre 8)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère de la Santé et des Services sociaux ■ CHU de Québec – Université Laval ■ Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches ■ Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ■ Commission scolaire de la Capitale ■ Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui ■ Aucune recommandation ■ Aucune recommandation ■ Oui ■ Aucune recommandation ■ Aucune recommandation
31 mai 2017	Autorité des marchés financiers : activités de contrôle et Fonds d'indemnisation des services financiers (chapitre 2)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autorité des marchés financiers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui
	Réhabilitation des terrains contaminés (chapitre 3)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui
	Travaux sylvicoles (chapitre 4)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui

1. Un seul plan d'action était attendu pour les parties 1 et 2 de l'audit particulier.

Date de publication	Titre du rapport	Entité	Respect des exigences
14 juin 2017	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports : gestion contractuelle – Audit particulier (partie 2)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actions à bonifier pour 5 des 16 recommandations (caractère complet et suffisance) et échéances à resserrer pour plusieurs recommandations¹
23 novembre 2017	Vente d'immeubles – Motion de l'Assemblée nationale (partie 1) (chapitre 2)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Société québécoise des infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> ■ n.d.²
	Financement des commissions scolaires et gestion de leurs frais d'administration (chapitre 3)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ■ Commission scolaire de Charlevoix ■ Commission scolaire des Découvreurs ■ Commission scolaire De La Jonquière ■ Commission scolaire de Laval ■ Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui ■ Oui ■ Oui ■ Oui ■ Oui ■ Oui
	Francisation des personnes immigrantes (chapitre 4)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui
	Intégration des personnes immigrantes : services individuels de soutien à l'installation et à l'intégration (chapitre 5)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oui

1. Un seul plan d'action était attendu pour les parties 1 et 2 de l'audit particulier.

2. La Société québécoise des infrastructures a produit la première partie de son plan d'action dans les délais prévus et le Vérificateur général lui a fait part de sa satisfaction quant à son contenu. Toutefois, l'appréciation globale du plan d'action sera intégrée seulement dans le rapport de l'an prochain afin de permettre à la Société d'y ajouter les éléments liés à la deuxième partie des travaux.

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.

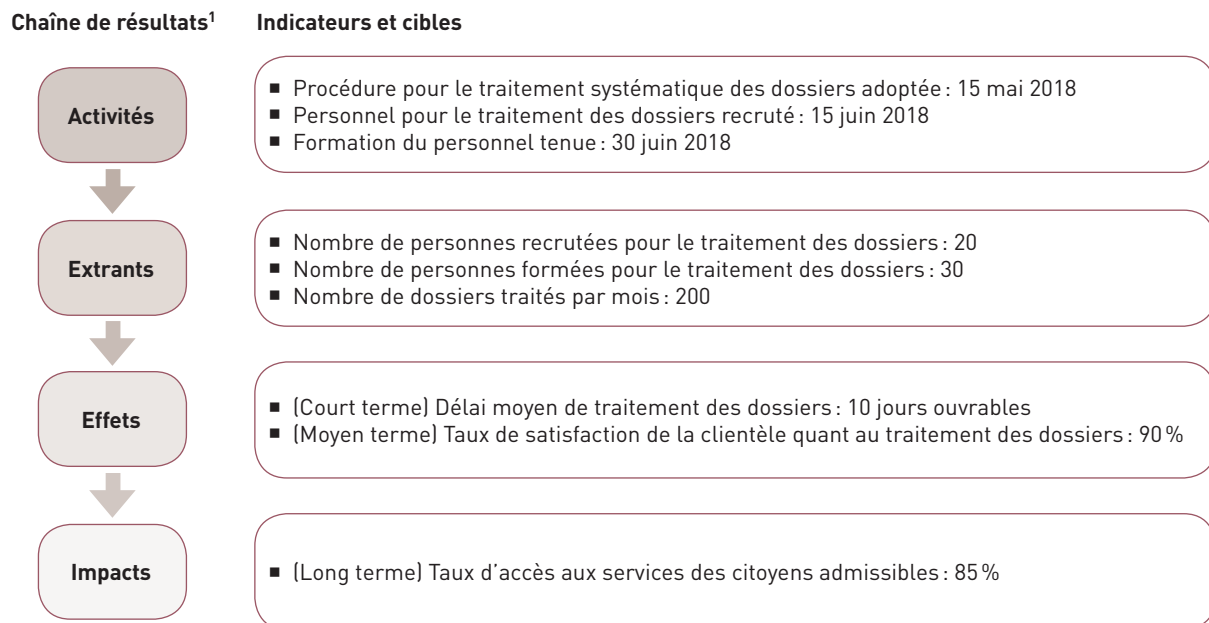
Voici un exemple de recommandation, les deux lacunes qui y sont associées ainsi que les actions proposées pour corriger la première lacune.

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 (2017-2018)

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}	%
5 juin 2013						
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances⁴	13	13	7	3	10	77
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances ⁴						
11 juin 2014						
Terres du domaine de l'État	8	8	5	3	8	100
Ministère des Ressources naturelles ⁵						
Réalisation et exploitation d'aires de service – Vérification particulière	8	2	0	2	2	100
Ministère des Transports du Québec ⁶						
Commission scolaire du Chemin-du-Roy : gestion à l'égard du Complexe sportif Alphonse-Desjardins	6	6	2	4	6	100
Commission scolaire du Chemin-du-Roy						
Traverses et dessertes maritimes exploitées en partenariat	12	12	9	1	10	83
Société des traversiers du Québec						

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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. Le 1^{er} janvier 2016, la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et la Régie des rentes du Québec ont été regroupées en un seul organisme nommé Retraite Québec. Ainsi, la mise en œuvre de ces recommandations incombe maintenant à Retraite Québec.
5. Cette entité est devenue le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles.
6. Cette entité est devenue le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

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}	%
Médicaments et services pharmaceutiques	48	48	39	9	48	100
Centre de santé et de services sociaux Alphonse-Desjardins ⁷	9	9	6	3	9	100
Centre de santé et de services sociaux de Jonquière ⁷	9	9	8	1	9	100
Centre de santé et de services sociaux de Memphrémagog ⁷	9	9	8	1	9	100
Hôpital Santa Cabrini ⁷	9	9	6	3	9	100
Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec	9	9	9	0	9	100
Ministère de la Santé et des Services sociaux	3	3	2	1	3	100
27 novembre 2014						
Réussite scolaire des jeunes de moins de 20 ans	27	12	7	3	10	83
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ⁸	7	4	1	3	4	100
Commission scolaire English-Montréal	5	2	2	0	2	100
Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île	5	2	2	0	2	100
Commission scolaire de Portneuf	5	2	1	0	1	50
Commission scolaire de Saint-Hyacinthe	5	2	1	0	1	50
Total	122	101	69	25	94	93

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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.
7. L'adoption 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* a amené un changement dans l'organisation des départements de pharmacie. Cette loi a conduit à la fusion de certains établissements de santé et de services sociaux se trouvant sur un territoire et à la constitution d'un département de pharmacie unique sur ce même territoire. C'est le cas de quatre des cinq établissements audités, soit :
 - le Centre de santé et de services sociaux Alphonse-Desjardins, qui a été fusionné au Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Chaudière-Appalaches ;
 - le Centre de santé et de services sociaux de Jonquière, qui a été fusionné au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean ;
 - l'Hôpital Santa Cabrini, qui a été fusionné au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal ;
 - le Centre de santé et de services sociaux de Memphrémagog, qui a été fusionné au CIUSSS de l'Estrie.
8. Cette entité est devenue le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Annexe 4 Application des recommandations par entité selon les états d'avancement (2017-2018)

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}	%
États d'avancement – Année 2						
27 novembre 2015						
Équipements médicaux⁴	33	33	9	17	26	79
Ministère de la Santé et des Services sociaux	9	9	0	5	5	56
Centre universitaire de santé McGill	8	8	2	5	7	88
CHU de Québec – Université Laval	8	8	1	5	6	75
Institut de Cardiologie de Montréal	8	8	6	2	8	100
Réseau routier : inspection et planification de l'entretien des structures	10	8	0	7	7	88
Ministère des Transports du Québec ⁵						
25 février 2016						
Rémunération des cadres du réseau de l'Université du Québec : respect du cadre législatif	10	10	9	1	10	100
École de technologie supérieure	2	2	2	0	2	100
Institut national de la recherche scientifique	2	2	2	0	2	100
Université du Québec	1	1	1	0	1	100
Université du Québec à Chicoutimi	2	2	2	0	2	100
Université du Québec à Rimouski	2	2	2	0	2	100
Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ⁶	1	1	0	1	1	100
Total – Année 2	53	51	18	25	43	84

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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 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.

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

6. 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	
	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	%
États d'avancement – Année 1						
25 février 2016						
Fonds vert : gestion et aide financière – Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources	15	15	3	11	14	93
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	7	7	0	6	6	86
Ministère des Transports du Québec ⁵	5	5	0	5	5	100
Ministère de la Santé et des Services sociaux	3	3	3	0	3	100
25 mai 2016						
Contrats d'achats regroupés en technologies de l'information – Vérification particulière (partie 2)	6	6	3	2	5	83
Centre de services partagés du Québec	3	3	1	2	3	100
Commission scolaire de Montréal	1	1	0	0	0	0
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	1	1	1	0	1	100
Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports	1	1	1	0	1	100
Frais facturés en clinique pour les services médicaux	5	5	4	0	4	80
Ministère de la Santé et des Services sociaux	2	2	1	0	1	50
Régie de l'assurance maladie du Québec	3	3	3	0	3	100
Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance	8	8	1	7	8	100
Société des alcools du Québec						

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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.
5. Cette entité est devenue le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

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}	%
Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec	13	13	1	12	13	100
Commission scolaire de Montréal	2	2	0	2	2	100
Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec	2	2	0	2	2	100
Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion	2	2	0	2	2	100
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	2	2	1	1	2	100
Secrétariat du Conseil du trésor	5	5	0	5	5	100
2 juin 2016						
Conservation et mise en valeur de la faune	9	9	0	9	9	100
Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs						
Pesticides en milieu agricole	8	8	1	7	8	100
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	5	5	1	4	5	100
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	3	3	0	3	3	100
Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique	10	10	0	10	10	100
Investissement Québec						
Aide financière accordée à Premier Tech – Motion de l'Assemblée nationale	2	2	2	0	2	100
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation	1	1	1	0	1	100
Investissement Québec	1	1	1	0	1	100

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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.

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}	%
23 novembre 2016						
Commission des partenaires du marché du travail : besoins en développement de la main-d'œuvre	3	2	0	2	2	100
Commission des partenaires du marché du travail						
Gestion administrative des cégeps	69	65	12	44	56	86
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	4	4	1	3	4	100
Cégep de Rimouski	13	12	0	7	7	58
Cégep de Sherbrooke	13	13	2	11	13	100
Cégep Garneau	13	12	5	6	11	92
Collège d'Alma	13	13	0	11	11	85
Collège de Rosemont	13	11	4	6	10	91
Hydro-Québec : processus d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés	11	11	0	11	11	100
Hydro-Québec						
Services correctionnels : réinsertion sociale	9	9	0	8	8	89
Ministère de la Sécurité publique	8	8	0	7	7	88
Commission québécoise des libérations conditionnelles	1	1	0	1	1	100
Total – Année 1	168	163	27	123	150	92

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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 5 Application des recommandations par entité selon les suivis détaillés (2017-2018)

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}	%
18 novembre 2009						
Ministère des Transports du Québec : gestion de contrats présentant des situations à risque	21	14	9	0	9	64
Ministère des Transports du Québec ⁴						
12 mai 2010						
Frais d'administration des commissions scolaires	8	8	2	3	5	63
Association des commissions scolaires anglophones du Québec						
	1	1	1	0	1	100
Commissions scolaires						
	2	2	0	1	1	50
Fédération des commissions scolaires du Québec						
	1	1	1	0	1	100
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ⁵						
	4	4	0	2	2	50
27 novembre 2015						
Contrats en technologies de l'information – Vérification particulière	68	68	6	34	40	59
Centre de services partagés du Québec						
	8	8	1	3	4	50
Commission de la santé et de la sécurité du travail ⁶						
	8	8	1	6	7	88
Ministère de la Justice						
	8	8	1	5	6	75
Ministère de la Santé et des Services sociaux						
	8	8	1	3	4	50
Ministère de la Sécurité publique						
	8	8	0	3	3	38
Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ⁵						
	8	8	0	5	5	63
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles						
	8	8	1	4	5	63
Revenu Québec						
	8	8	1	4	5	63
Secrétariat du Conseil du trésor						
	4	4	0	1	1	25
25 mai 2016						
Régie du logement : traitement des demandes	8	8	1	7	8	100
Régie du logement						
Total	105	98	18	44	62	63

1. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté 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 Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

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

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

Annexe 6 Application des recommandations de la Commission de l'administration publique par entité selon les suivis allégés et les états d'avancement (2017-2018)

Rapports du Vérificateur général	Rapports de la CAP ¹	Recommandations adressées aux entités et suivies par le Vérificateur général					
		Totales	Prises en compte ²	Appliquées ³	En cours d'application – Progrès satisfaisants ⁴	Appliquées ³ ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ⁴	
		Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	%
Suivis allégés							
5 juin 2013							
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances⁵	30 ^e rapport (déc. 2013)	1	1	1	0	1	100
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances ⁵							
11 juin 2014							
Réalisation et exploitation d'aires de service – Vérification particulière	31 ^e rapport (déc. 2014)	3	3	0	3	3	100
Ministère des Transports du Québec ⁶							
Médicaments et services pharmaceutiques	31 ^e rapport (déc. 2014)	6	6	1	5	6	100
Centre de santé et de services sociaux Alphonse-Desjardins ⁷							
Centre de santé et de services sociaux de Jonquière ⁷							
Centre de santé et de services sociaux de Memphrémagog ⁷							
Hôpital Santa Cabrini ⁷							

- Il s'agit des rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics publiés par la CAP, dans lesquels figurent les recommandations que celle-ci a adressées aux entités à la suite d'une audition en commission parlementaire.
- Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
- Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
- 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.
- Le 1^{er} janvier 2016, la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et la Régie des rentes du Québec ont été regroupées en un seul organisme nommé Retraite Québec. Ainsi, la mise en œuvre de ces recommandations incombe maintenant à Retraite Québec.
- Cette entité est devenue le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.
- L'adoption 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* a amené un changement dans l'organisation des départements de pharmacie. Cette loi a conduit à la fusion de certains établissements de santé et de services sociaux se trouvant sur un territoire et à la constitution d'un département de pharmacie unique sur ce même territoire. C'est le cas de quatre des cinq établissements audités, soit :
 - le Centre de santé et de services sociaux Alphonse-Desjardins, qui a été fusionné au CISSS de Chaudière-Appalaches ;
 - le Centre de santé et de services sociaux de Jonquière, qui a été fusionné au CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean ;
 - l'Hôpital Santa Cabrini, qui a été fusionné au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal ;
 - le Centre de santé et de services sociaux de Memphrémagog, qui a été fusionné au CIUSSS de l'Estrie.

Rapports du Vérificateur général	Rapports de la CAP ¹	Recommandations adressées aux entités et suivies par le Vérificateur général				
		Totales	Prises en compte ²	Appliquées ³	En cours d'application – Progrès satisfaisants ⁴	Appliquées ³ ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ⁴
		N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre}	N ^{bre} %
Médicaments et services pharmaceutiques (suite)						
Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec		1	1	1	0	1 100
Ministère de la Santé et des Services sociaux		1	1	0	1	1 100
Total – Suivis allégés		10	10	2	8	10 100
États d'avancement						
25 février 2016						
Fonds vert : gestion et aide financière – Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources						
	34 ^e rapport (juin 2016)	6	6	5	1	6 100
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques		5	5	4	1	5 100
Ministère des Transports du Québec ⁶		1	1	1	0	1 100
25 mai 2016						
Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance						
	35 ^e rapport (déc. 2016)	3	3	1	2	3 100
Société des alcools du Québec						
2 juin 2016						
Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique						
	35 ^e rapport (déc. 2016)	2	2	0	2	2 100
Investissement Québec						
23 novembre 2016						
Hydro-Québec : processus d'approvisionnement en travaux et en services spécialisés						
	36 ^e rapport (juin 2017)	3	3	0	3	3 100
Hydro-Québec						
Total – États d'avancement		14	14	6	8	14 100

1. Il s'agit des rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics publiés par la CAP, dans lesquels figurent les recommandations que celle-ci a adressées aux entités à la suite d'une audition en commission parlementaire.

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

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

4. 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.

Annexe 7 Application des recommandations de la Commission de l'administration publique par entité selon les suivis détaillés (2017-2018)

Rapports du Vérificateur général	Rapports de la CAP ¹	Recommandations adressées aux entités et suivies par le Vérificateur général					
		Totales	Prises en compte ²	Appliquées ³	En cours d'application – Progrès satisfaisants ⁴	Appliquées ³ ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants ⁴	
		Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	%
12 mai 2010							
Frais d'administration des commissions scolaires	26 ^e rapport (juin 2011)	4	4	3	0	3	75
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ⁵							
27 novembre 2015							
Contrats en technologies de l'information – Vérification particulière	34 ^e rapport (juin 2016)	16	16	8	8	16	100
Centre de services partagés du Québec							
Commission de la santé et de la sécurité du travail ⁶							
Ministère de la Justice							
Ministère de la Santé et des Services sociaux							
Ministère de la Sécurité publique							
Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ⁵							
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles							
Revenu Québec							
25 mai 2016							
Régie du logement : traitement des demandes	35 ^e rapport (déc. 2016)	2	2	1	1	2	100
Régie du logement							
Total		22	22	12	9	21	95

1. Il s'agit des rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics publiés par la CAP, dans lesquels figurent les recommandations que celle-ci a adressées aux entités à la suite d'une audition en commission parlementaire.
2. Les recommandations jugées caduques ou sans objet et, exceptionnellement, celles dont le suivi a été reporté ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'application des recommandations.
3. Une recommandation est jugée appliquée lorsque les correctifs sont apportés entièrement ou en majeure partie.
4. 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.
5. Cette entité est devenue le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.
6. Cette entité est devenue la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.