



Rapport du Vérificateur général
à l'Assemblée nationale pour l'année 1995-1996

Tome II

CHAPITRE 10

Suivi de certaines vérifications de l'optimisation des ressources

Table des matières

Introduction	10.1
Fonds des services gouvernementaux	10.5
Ministère de l'Éducation	10.12
Prestation des cours	10.16
Disponibilité des enseignants des cégeps	10.17
Sanction des études	10.19
Reddition de comptes au conseil d'administration des cégeps	10.23
<i>Commentaires du Ministère</i>	10.25
Ministère de la Justice	10.26
Régie du bâtiment du Québec	10.28
Contenu de la réglementation en matière de normalisation	10.31
Adoption de la réglementation en matière de normalisation	10.33
Coordination des organismes en inspection des bâtiments	10.36
Moment opportun d'intervention	10.37
Priorités d'inspection et gestion du risque	10.39
Choix des interventions en électricité et en tuyauterie	10.42
Assignation et contrôle des dossiers d'inspection	10.45
Encadrement du travail des inspecteurs	10.51
Tarification	10.54
Diffusion des éléments de sécurité	10.57
<i>Commentaires de la Régie</i>	10.59
Commission de la construction du Québec	10.60
Appréciation globale	10.62
Réalisation des mandats de la Commission	
Formation professionnelle et compétence de la main-d'œuvre	10.66
Fichier de la disponibilité des salariés	10.69
Fonction d'inspection	10.73
Administration des régimes d'assurance	10.77
Réglementation	
Dérogations à la réglementation	10.80
Pouvoirs outrepassés	10.86
Adoption non autorisée d'une pratique administrative	10.89

Administration de la Commission	
Conditions de travail des employés	10.91
Méthodes et outils de travail	
Inspection	10.95
Régimes d'avantages sociaux	10.99
Rapports mensuels des employeurs	10.101
Recrutement et formation	10.104
Postes d'encadrement	10.107
Déconcentration des services à la clientèle	10.108
Information de gestion	10.110
Équilibre financier	10.113
<i>Commentaires de la Commission</i>	10.115
Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain	
Suivi du mandat de l'optimisation des ressources effectué en 1993-1994	10.116
Acquisition des véhicules	10.120
Gestion du transport interétablissements	10.122
Reddition de comptes	10.125
<i>Commentaires de la Corporation</i>	10.127
Suivi d'une recommandation antérieure	
Facturation et recouvrement	10.129
<i>Commentaires de la Corporation</i>	10.133

Introduction

10.1 Nous avons fait cette année le suivi des recommandations adressées à six entités et déjà portées à l'attention des parlementaires au cours des années antérieures. Cet exercice a pour but de déterminer dans quelle mesure les gestionnaires ont donné suite à nos recommandations.

10.2 Ces travaux ne constituent pas une nouvelle vérification ; ils consistent plutôt à s'enquérir, auprès des entités, des correctifs apportés et à effectuer un examen minimal des mesures prises. Les entités suivantes ont fait l'objet d'un suivi :

NOM DE L'ENTITÉ	RAPPORT POUR L'ANNÉE TERMINÉE LE 31 MARS
Fonds des services gouvernementaux	1993, pages 322 à 330
Ministère de l'Éducation	1993, pages 101 à 123
Ministère de la Justice	1993, pages 249 à 270
Régie du bâtiment du Québec	1993, pages 271 à 295
Commission de la construction du Québec	1994, pages 251 à 287
Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain	1994, pages 207 à 226

10.3 Le suivi effectué nous a permis de constater que les entités concernées ont tenu compte de la plupart de nos recommandations. En d'autres termes, dans de tels cas, soit que les lacunes relevées étaient corrigées, soit que certaines mesures visant l'application de nos recommandations avaient déjà été prises au moment de notre suivi.

10.4 Cependant, des efforts doivent encore être fournis, principalement là où peu de gestes concrets significatifs ont été posés pour donner suite à certaines de nos recommandations.

Fonds des services gouvernementaux

10.5 Nous avons procédé au suivi des mandats de vérification de l'optimisation des ressources effectués en 1992-1993 au Fonds des services de télécommunications, au Fonds du courrier et de la messagerie et au Fonds de reprographie gouvernementale. Le but de cette démarche était de constater dans quelle mesure ces fonds avaient tenu compte des recommandations que nous avons formulées. Nos travaux ont pris fin en avril 1996.

10.6 Depuis le 1^{er} avril 1995, ces trois fonds ont été fusionnés avec cinq autres et ce regroupement a pris le nom de Fonds des services gouvernementaux.

10.7 Depuis notre vérification de l'optimisation des ressources, des correctifs ont été apportés à la plupart des déficiences relevées à cette époque. Il s'agissait principalement de la gestion des interurbains gouvernementaux et de la location de l'équipement téléphonique pour ce qui est du Fonds des services de télécommunications, et du plan d'affaires, du prix de revient et de l'organisation du travail en ce qui concerne le Fonds du courrier et de la messagerie et le Fonds de reprographie gouvernementale.

10.8 Toutefois, certaines lacunes ne sont pas entièrement rectifiées dans le secteur des télécommunications.

10.9 En 1992-1993, nous avons relevé que le Fonds n'analysait pas les écarts de quantité entre les données des fournisseurs et les siennes quant au nombre de lignes et d'appareils téléphoniques utilisés par ses clients. Il ne vérifiait pas non plus les tarifs unitaires qui lui étaient facturés.

10.10 Quant à la documentation fournie par le Fonds à ses clients, elle était volumineuse et ne mettait pas en évidence les éléments qui auraient permis de juger de la fiabilité de la facturation. Il arrivait également que cette documentation soit incompatible avec la facture.

10.11 Au moment de notre suivi, nous avons constaté que ces problèmes persistent. Toutefois, le Fonds des services gouvernementaux prévoit que la mise en service d'un nouveau système informatique, en octobre 1996, devrait permettre de vérifier intégralement la facture des fournisseurs, en ce qui a trait tant aux quantités qu'aux tarifs. De plus, il devrait permettre de fournir à ses clients des renseignements qui faciliteront la vérification de leur facturation.

Ministère de l'Éducation

10.12 Nous avons procédé au suivi du mandat de vérification de l'utilisation des subventions accordées en 1992-1993 par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (maintenant le ministère de l'Éducation) à huit collèges, soit cinq collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) et trois établissements d'enseignement privés. Nous voulions savoir dans quelle mesure le Ministère et les collèges avaient tenu compte des recommandations que nous avons formulées. Nos travaux ont pris fin en juin 1996.

10.13 La vérification de 1992-1993 avait pour objectifs de nous assurer que les collèges admettaient et déclaraient les étudiants aux fins de financement en suivant les règles établies par le Ministère, qu'ils supervisaient l'élaboration des plans de cours et la prestation des cours et qu'ils recommandaient au ministre l'émission de diplômes uniquement lorsque les conditions de sanction énoncées dans le Règlement sur le régime des études collégiales étaient respectées. De plus, nous voulions vérifier que les cégeps s'assuraient de la disponibilité des enseignants et qu'ils présentaient à leur conseil d'administration l'information nécessaire au suivi des activités pédagogiques et des ressources humaines et financières.

10.14 Depuis notre vérification, le Ministère et les collèges ont apporté des correctifs à une grande partie des déficiences constatées à cette époque. Les collèges ne peuvent plus admettre à un programme menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) un candidat venant du secondaire qui n'est pas titulaire d'un diplôme d'études secondaires (DES) et qui ne satisfait pas aux conditions particulières du programme établies par le ministre. À défaut de respecter cette règle, le Ministère réduit le financement relatif à ce candidat. Lors de l'admission, la formation du candidat adulte qui n'est pas titulaire d'un DES est également mieux éva-

luée. De plus, les règlements ou les énoncés de politique sur les admissions sont maintenant conformes au Règlement sur le régime des études collégiales. Ayant amélioré leur procédure, les collèges sont en mesure d'attester, aux dates prescrites, la présence de l'effectif scolaire pour lequel ils réclament un financement. Par ailleurs, lorsque la preuve de la citoyenneté canadienne ou du droit de résidence n'est pas conservée au dossier d'un étudiant, le collège réclame les droits de scolarité à cet étudiant. De plus, la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) des collèges détaille à présent la procédure et les mécanismes relatifs à l'approbation des plans de cours. Enfin, après avoir évalué le soutien financier qu'il accordait à la formation des adultes inscrits à quelques cours en dehors d'un programme d'études, le Ministère a modifié ses règles budgétaires.

10.15 Nous encourageons les cégeps et le Ministère à poursuivre leurs efforts pour mettre en place les pratiques de gestion dont nous avons signalé l'absence dans notre rapport de 1992-1993.

Prestation des cours

10.16 Chaque collège est responsable de faire établir, par ses enseignants et pour chaque cours, un plan détaillé conforme au programme d'études. En 1992-1993, une grande proportion des cégeps n'avaient pas mis en place les mécanismes susceptibles de leur assurer que la prestation des cours était conforme aux plans, tant à l'enseignement régulier qu'à l'éducation des adultes. Depuis notre vérification, certains cégeps ont adopté des mécanismes en vue de vérifier cette conformité. Il s'agit de questionnaires d'évaluation de cours remplis par les étudiants et du traitement des plaintes de ceux qui se croient lésés. D'autres moyens sont maintenant prévus par la loi et le Règlement sur le régime des études collégiales, notamment l'évaluation des programmes d'études faite par les cégeps ainsi que l'imposition d'épreuves synthèses et d'épreuves ministérielles uniformes. Les effets concrets de ces nouveaux mécanismes ne seront observables qu'au cours des prochaines années.

Disponibilité des enseignants des cégeps

10.17 En 1992-1993, les cégeps n'avaient pas la certitude que tous les enseignants se consacraient à leur tâche pendant la période de disponibilité prévue par les conventions collectives. La plupart des cégeps avaient adopté une politique quant à la présence de l'enseignant aux cours mais un seul s'assurait qu'elle était appliquée. Les cégeps ne vérifiaient pas non plus que les heures de disponibilité aux étudiants étaient respectées et ils n'avaient pas établi de modalités de gestion de la disponibilité des enseignants en dehors des sessions d'études.

10.18 Un seul des cinq cégeps a amélioré sa situation depuis notre vérification et les modifications apportées ne concernent que la prestation des cours et la disponibilité aux étudiants. Par ailleurs, le cégep n'a toujours pas modifié la gestion des autres composantes de la tâche d'enseignement. Un autre cégep élabore en ce moment une politique à ce sujet.

Sanction des études

10.19 En 1992-1993, les collèges recommandaient au ministre l'émission de diplômes d'études collégiales même si les dossiers des étudiants n'attestaient pas que toutes les conditions de sanction étaient respectées. En ce qui a trait à plusieurs dossiers, tous les cours requis par la concentration ou la spécialisation n'avaient pas été suivis ou le relevé de notes ne totalisait pas huit unités de cours complémentaires. Dans d'autres cas, les collèges n'avaient pas justifié au dossier ni inscrit sur le relevé de notes de l'étudiant les dispenses, les équivalences ou les substitutions nécessaires.

10.20 D'une part, les collèges ont démontré leur volonté de se conformer à la réglementation en vigueur. Ils ont modifié leur PIEA pour y insérer une procédure de sanction et des précisions relatives à l'attribution des dispenses, des substitutions et des équivalences. Certains se sont procuré des logiciels permettant le contrôle des conditions de sanction des études tandis que d'autres ont amélioré les contrôles déjà existants.

10.21 D'autre part, les contrôles du Ministère se sont resserrés et ses directives sont désormais plus respectueuses du Règlement sur le régime des études collégiales. Ces contrôles visent la sanction des études d'un étudiant qui termine un programme de l'ancienne structure des programmes d'études collégiales.

10.22 Depuis notre vérification, l'ancienne structure des programmes a subi de grandes modifications. Des contrôles sont en voie d'intégration dans le système de contrôle ministériel de la sanction des études, dans le but de rapprocher les cours suivis des nouveaux programmes.

Reddition de comptes au conseil d'administration des cégeps

10.23 En 1992-1993, nous avons constaté que les conseils d'administration des cégeps étaient peu informés des résultats de l'application du régime des études collégiales, de la performance des programmes d'études et de la situation financière de leur cégep.

10.24 Les commentaires formulés au moment de notre suivi ne permettent pas de conclure que la reddition de comptes est devenue satisfaisante. L'information s'avère toujours insuffisante quant aux admissions, à la gestion des plans de cours, à la disponibilité des enseignants et à l'attribution des dispenses, des équivalences et des substitutions. Par contre, les éléments relatifs aux indicateurs de la performance des programmes d'études et à la situation financière se sont améliorés.

10.25 *Commentaires du Ministère : « Le ministère de l'Éducation note que le Vérificateur général a pris acte des améliorations apportées à ses pratiques pour assurer le respect des conditions d'admission et de sanction des études prévues par le Règlement sur le régime des études collégiales et pour clarifier les règles budgétaires concernant les cours hors programme qu'il subventionne.*

« Le Ministère reçoit les commentaires du Vérificateur général avec la préoccupation de poursuivre ses efforts en vue d'une amélioration constante de ses pratiques de gestion. Ainsi, le Ministère est en voie d'appliquer les dispositions réglementaires concernant l'épreuve ministérielle en langue et littérature, de même que la mise en œuvre de l'épreuve synthèse par les collèges. Les travaux se poursuivent pour mieux garantir la vérification des conditions de sanction dans le but de rapprocher les cours suivis des nouveaux programmes d'études.

« Quant aux autres éléments du rapport, telles la disponibilité des enseignants, la conformité des enseignements aux plans de cours, la reddition de comptes au conseil d'administration, qui concernent les établissements et qui nécessitent des améliorations, le Ministère entend transmettre à l'ensemble des collèges publics et privés les extraits du rapport du Vérificateur général qui en traitent et les inviter à y donner suite. »

Ministère de la Justice

10.26 La vérification de 1992-1993 abordait la conformité des opérations avec les lois, les décrets et la procédure, les contrôles financiers ainsi que certains aspects de la gestion des activités de la Direction générale de l'enregistrement. Plus précisément, nous avons examiné :

- l'uniformité des décisions prises par les officiers de la publicité des droits au moment de l'acceptation ou du refus de documents ;
- l'information rendue publique par les bureaux de publicité des droits ;
- la conservation et la protection des documents rendus publics ;
- les contrôles financiers ;
- la reddition de comptes des bureaux de la publicité des droits.

10.27 Depuis notre vérification, le Ministère a apporté des correctifs à la plupart des lacunes relevées alors.

Régie du bâtiment du Québec

10.28 Nous avons procédé au suivi du mandat de vérification de l'optimisation des ressources effectué auprès de la Régie du bâtiment du Québec en 1992-1993. Le but de cette démarche était de constater dans quelle mesure la Régie avait tenu compte des recommandations que nous avons formulées. Nos travaux ont pris fin en septembre 1996.

10.29 La vérification de 1992-1993 avait pour but d'examiner notamment si la Régie disposait d'un mode de fonctionnement l'assurant d'une gestion économique, efficace et efficiente de ses activités en matière de normalisation et d'inspection et si la Régie administrait adéquatement les revenus qu'elle percevait.

10.30 Depuis notre vérification, la Régie a corrigé certaines lacunes que nous lui avons signalées en ce qui concerne la normalisation, l'allocation des ressources humaines en inspection, le traitement des cas non courants et les avis d'infraction, amendes et poursuites. Cependant, plusieurs déficiences importantes subsistent, notamment parce que la Régie attend, pour procéder, que certains articles de la *Loi sur le bâtiment* soient en vigueur. Pourtant, compte tenu de l'envergure des problèmes, il aurait été approprié d'apporter des correctifs administratifs.

Contenu de la réglementation en matière de normalisation

10.31 Au moment de notre vérification, en 1992-1993, la réglementation en matière de normalisation au Québec ne couvrait pas tous les bâtiments et installations pour lesquels des normes de sécurité existent. La définition des édifices publics était restrictive et elle excluait des immeubles du gouvernement du Québec et de ses mandataires, telles la Société immobilière du Québec et la Société d'habitation du Québec.

10.32 Aucune modification n'a été apportée en ce sens à la réglementation ou à la législation.

Adoption de la réglementation en matière de normalisation

10.33 Des retards importants concernant l'adoption des codes nationaux avaient été constatés. Par exemple, le Code national du bâtiment était adopté par la plupart des municipalités importantes sans avoir été approuvé par le gouvernement du Québec, de sorte que les utilisateurs, par exemple les architectes, devaient utiliser deux éditions du code : celle de 1990 pour les municipalités et celle de 1985 pour la Régie. Ils étaient soumis par le fait même aux normes de sécurité les plus strictes et des retards de construction pouvaient donc en découler.

10.34 Les délais d'adoption des codes nationaux par le gouvernement sont encore longs, c'est-à-dire qu'ils varient entre 18 et 30 mois. Ils sont causés notamment par l'élargissement des consultations aux municipalités et par la réception tardive d'une version française adéquate.

10.35 Par exemple, au moment de notre suivi, le gouvernement du Québec n'avait toujours pas adopté le Code national du bâtiment de 1995, qui exige l'installation de gicleurs dans davantage d'immeubles. La Régie ne peut donc manifester une telle exigence.

Coordination des organismes en inspection des bâtiments

10.36 Certains éléments d'un même bâtiment pouvaient être inspectés par trois organismes en fonction du Code national du bâtiment et, dans le cas de la Ville de Montréal, en référence à deux codes. La Régie ne coordonnait pas ses interventions avec les municipalités et la Commission de la santé et de la sécurité du travail, et elle obtenait peu d'information à ce sujet. Depuis 1994-1995, la Régie a fait des efforts pour coordonner ses inspections. Cependant, la coordination n'est pas encore assurée avec l'ensemble de ses partenaires.

Moment opportun d'intervention

10.37 En 1992-1993, nous avons constaté que la Régie procédait habituellement à ses inspections lorsque la construction était terminée. Nous avons mentionné qu'un plus grand nombre d'inspections pourraient être faites à des moments plus opportuns : à l'étape du sous-terre en tuyauterie, avant la fermeture des murs en électricité et durant la construction en bâtiment. La situation est restée inchangée.

10.38 Nous avons également signalé que la Régie examinait la totalité des plans en bâtiment qui lui étaient soumis, mais qu'elle ne possédait pas de mécanisme qui l'aurait assurée de les avoir tous reçus, et ce, avant le début des travaux. Pour corriger cette déficience, certains bureaux régionaux demandent aux municipalités de fournir la liste des permis, alors que d'autres bureaux ne les exigent pas, ce qui ne permet pas à la Régie d'obtenir au bon moment tous les plans qu'elle doit examiner.

Priorités d'inspection et gestion du risque

10.39 En 1992-1993, nous avons constaté que les priorités d'inspection de la Régie n'étaient pas établies en fonction d'une évaluation exhaustive du degré de risque lié à la sécurité et à la qualité que présente chaque secteur ou les différentes catégories d'un même secteur.

10.40 La Régie a modifié, depuis 1994-1995, ses priorités en ce domaine. Par exemple, les hôpitaux ont été placés en tête de liste des priorités en bâtiments existants et la fréquence des inspections prévues est de cinq ans. Toutefois, au rythme actuel, les hôpitaux seront inspectés au cours d'un cycle de 12 ans. Quant aux appareils de levage, leur vérification est facultative et elle est basée sur un cycle de cinq ans. Au cours des cinq dernières années, 68 p. cent d'entre eux ont été inspectés malgré un taux de non-conformité de 86 p. cent. Outre les déficiences mineures et majeures constatées, le taux de non-conformité inclut les attestations manquantes qui devraient certifier que certains travaux d'entretien ont été effectués.

10.41 Toutefois, la Régie ne revise pas périodiquement l'évaluation exhaustive du degré de risque afin d'ajuster ses priorités d'inspection. La Régie ne compile toujours pas de données relativement à la gravité des déficiences constatées dans tous les domaines d'inspection. Elle n'analyse pas non plus les résultats des inspections faites à la suite de plaintes reçues ou après un événement particulier, par exemple un accident ou un incendie.

Choix des interventions en électricité et en tuyauterie

10.42 La Régie sélectionne les interventions portant sur les nouvelles installations en électricité et en tuyauterie à partir des déclarations de travaux qu'elle reçoit des entrepreneurs.

10.43 Nous avons relevé que, en ce qui a trait aux nouvelles installations électriques, la Régie utilisait une méthode de sélection basée principalement sur la cote de compétence des entrepreneurs. Toutefois, cette cote ne tenait pas compte de la gravité et du nombre de déficiences constatées par inspection. Cette lacune n'a pas été corrigée. De plus, comme le nombre d'interventions était fixé pour s'assurer d'un niveau de qualité acceptable, la Régie ne pouvait y parvenir puisqu'elle n'effectuait pas le nombre d'inspections prévu. En 1995-1996, elle a effectué 81 p. cent des inspections prévues.

10.44 Quant aux nouvelles installations en tuyauterie, le nombre d'inspections à faire était déterminé, en 1992-1993, en fonction des ressources disponibles plutôt que d'un niveau de qualité acceptable. La Régie utilise maintenant la même méthode de sélection que pour les installations électriques et, en 1995-1996, elle a effectué 93 p. cent des inspections prévues.

Assignation et contrôle des dossiers d'inspection

10.45 En 1992-1993, dans le secteur de l'électricité, plusieurs déplacements étaient faits inutilement à cause de l'impossibilité d'accéder au site d'inspection. La cause en était fréquemment une mauvaise organisation du travail, par exemple le fait de ne pas prendre rendez-vous. De plus, dans les secteurs de l'électricité et de la tuyauterie, l'information disponible ne permettait pas de connaître en tout temps le nombre et l'état d'avancement des dossiers d'inspection en cours entre les mains de chaque inspecteur.

10.46 Ces lacunes empêchaient la Régie de réaliser plusieurs interventions prévues par le calendrier des priorités. Plusieurs dossiers ouverts étaient annulés sans être réglés, même si certains d'entre eux contenaient des déficiences non corrigées.

10.47 L'assignation des dossiers et l'encadrement des inspecteurs ont fait l'objet d'un mandat confié à un groupe de travail au début de 1994. Ce projet a permis, entre autres, la préparation d'un formulaire intitulé « Planification et réalisation des activités », qui facilite la gestion des activités de l'inspecteur et exige la prise de rendez-vous. Bien que la Régie ait effectué une étude et qu'elle ait développé certains outils de gestion, les résultats relatifs au contrôle des dossiers démontrent que les lacunes retracées en 1992-1993 persistent.

10.48 En effet, les statistiques se rapportant à l'année financière qui a pris fin le 31 mars 1996 révèlent qu'un certain nombre de dossiers sont encore fermés sans aucune intervention.

10.49 Par ailleurs, environ 26 000 déplacements sur un total de 108 000 ont été effectués en plus de ce que prévoit la norme établie par la Régie, soit une visite d'inspection par dossier et une contre-visite pour s'assurer que les déficiences relevées la première fois ont été corrigées. L'une des principales causes de cette lacune est encore une mauvaise organisation du travail.

10.50 Nous avons estimé que la Régie aurait pu réaliser l'inspection d'environ 8 000 dossiers supplémentaires si le temps utilisé pour ces déplacements avait servi à des activités d'inspection. En plus, il faudrait tenir compte des coûts occasionnés par ces déplacements.

Encadrement du travail des inspecteurs

10.51 Nous avons recommandé à la Régie de revoir l'encadrement donné à ses inspecteurs concernant les méthodes d'inspection et d'examen de plans en bâtiment, notamment au regard des outils de travail et des délais de correction à accorder après le constat de déficiences.

10.52 La Régie a introduit de nouvelles grilles d'inspection afin d'aider les inspecteurs dans leur travail ; en outre, celles-ci permettent de reconstituer la vérification effectuée. De plus, une liste correspondante de commentaires types et de délais de correction à accorder pour chacun des éléments de la grille devrait permettre que la préparation des avis de déficiences soit uniforme.

10.53 Nous avons sélectionné dix dossiers au hasard dans trois bureaux régionaux importants concernant des inspections effectuées en 1995. Dans trois de ces dossiers, il n'était pas obligatoire d'utiliser la grille en question. Sur les sept autres dossiers où la grille aurait dû être utilisée, six n'en contenaient pas.

Tarification

10.54 Nous avons constaté que la Régie ne connaissait pas le coût de ses activités par secteur et qu'elle ne s'était pas dotée d'une politique tarifaire qui lui aurait permis de récupérer en tout ou en partie les coûts liés à l'inspection.

10.55 La Régie a évalué les coûts de chacun de ses produits et elle dispose d'une politique tarifaire depuis le 14 juin 1994 qui prévoit notamment l'équité entre les différentes clientèles. Cependant, la Régie n'a pas encore établi de tarification pour l'inspection des bâtiments et des appareils de levage qui a engendré des coûts de près de 5 millions de dollars en 1994-1995.

10.56 Nous avons aussi constaté que la Régie ne s'assurait pas de l'intégralité des revenus relativement à l'émission de permis de tuyauterie en comparant avec le fichier de déclarations des travaux pour les nouvelles constructions. Les pertes de revenus estimées représentaient environ 5,5 millions de dollars en deux ans. La Régie ne compare pas toujours ces fichiers et elle ne s'assure donc pas qu'elle perçoit tous les revenus de licences en tuyauterie.

Diffusion des éléments de sécurité

10.57 Nous avons constaté que la Régie n'avait pas établi de stratégie pour l'ensemble de ses activités de communication. Elle ne disposait pas non plus d'information sur l'efficacité des moyens utilisés.

10.58 Depuis 1994, la Régie prépare un plan de communication qui présente des projets basés sur la planification stratégique de 1993-1996. À la suite des échanges que nous avons eus au cours de notre mandat, la Régie a préparé, à la fin d'août 1996, un bilan des projets importants pour l'année 1994-1995 et elle entend produire prochainement celui de 1995-1996.

10.59 Commentaires de la Régie : Le contenu de la réglementation. « En principe, le gouvernement et ses mandataires ne sont pas assujettis à la Loi sur la sécurité dans les édifices publics. Cependant, certaines parties de leur parc, notamment le réseau des hôpitaux, y sont actuellement assujetties par un avis juridique.

« L'article 5 de la Loi sur le bâtiment, qui n'est pas encore en vigueur, permettra au gouvernement, à ses ministères et ses organismes mandataires de se lier à cette loi, mais seulement dans la mesure prévue par un règlement du gouvernement.

Adoption de la réglementation en matière de normalisation. « La réception tardive des versions françaises n'est qu'une des causes de délai. Pour certains codes, elle n'est pas majeure. Par contre, la Régie a, pour tous ses règlements, élargi ses bases de consultation avec ses partenaires, ce qui s'avère très important pour connaître les besoins et les attentes de sa clientèle. Elle est aussi à définir des moyens pour mieux se synchroniser à l'avenir avec les organismes de normalisation, ce qui contribuera à réduire les délais d'approbation.

« Par ailleurs, nous tenons à souligner qu'aucune province n'a encore adopté ce code. Selon notre calendrier, ce code serait adopté par le gouvernement en septembre 1997. Le Québec serait ainsi une des premières provinces à le faire.

Coordination des organismes en inspection des bâtiments. « Dans son plan d'action 1994-1995, la Direction des opérations a prévu, pour le domaine du bâtiment, de concentrer ses efforts là où il n'y a pas de dédoublement avec les municipalités. Depuis ce temps, les actions suivantes ont été prises :

- échange d'information entre les diverses directions régionales de la Régie du bâtiment du Québec et des municipalités portant notamment sur les permis de construction, les résultats de vérification des plans et l'octroi de mesures différentes ;
- dans la ville de Montréal, la Régie n'intervient que dans les hôpitaux et les centres d'accueil.

Moment opportun d'intervention. « La Régie a déterminé, en 1994, que le moment opportun pour effectuer les inspections en bâtiment était à la fin des travaux lorsque le bâtiment est livré au propriétaire. En ce qui concerne les installations en plomberie et en électricité, le moment opportun avait été fixé à la fin des travaux ou juste avant le recouvrement de l'installation.

« Cette approche s'inscrit dans le cadre de la Loi sur le bâtiment qui vise à responsabiliser les intervenants. Par contre, dans ses orientations, la Régie prévoit exiger des entrepreneurs moins performants que leurs travaux demeurent à découvert pour permettre une inspection.

« La Régie prendra les dispositions nécessaires pour assurer une plus grande uniformité dans les interventions de l'ensemble de ses directions régionales.

Priorités des inspections et gestion du risque. « En ce qui concerne la fréquence des interventions dans les bâtiments existants, elle a été revue à la suite de l'analyse des statistiques sur les incendies publiées par le ministère de la Sécurité publique (MSP). Cependant, la Régie a demandé à ce ministère d'apporter certaines modifications à son système d'information relatif aux incendies afin de faire en sorte que la classification des risques qui y est utilisée coïncide avec sa classification des bâtiments. Le MSP doit nous soumettre une proposition en ce sens cet automne.

Choix des interventions en électricité et en plomberie.

« La méthode de sélection des interventions en électricité et en plomberie est basée sur la performance des entrepreneurs, leur volume annuel d'activité ainsi que l'ampleur des travaux qu'ils réalisent. Cette méthode de sélection est simple et le taux de sélection se calcule en tenant compte du nombre de dossiers trouvés défectueux par rapport au nombre de dossiers inspectés. Le manque de ressources en électricité dans certaines régions explique le pourcentage de réalisation.

Assignation et contrôle des dossiers d'inspection.

« La Régie a diminué depuis 1992-1993 le nombre de dossiers fermés administrativement et elle va continuer ses efforts en ce sens. En ce qui concerne les déplacements inutiles, la Régie a mis en place un système de prise de rendez-vous qui devrait pallier cette lacune.

Diffusion des éléments de sécurité. « En août 1996, la Régie a produit le bilan de ses projets de communication pour l'exercice 1994-1995, lequel fait particulièrement ressortir l'efficacité de la campagne d'information sur l'usage du gaz propane. Le bilan 1995-1996 sera produit en novembre 1996 et la Régie entend ainsi évaluer annuellement l'impact de ses principales activités de communication. »

Commission de la construction du Québec

10.60 Nous avons fait cette année le suivi des recommandations formulées à l'occasion du mandat d'optimisation des ressources demandé par le gouvernement. Cet exercice avait pour but de déterminer dans quelle mesure la Commission a tenu compte des recommandations énoncées.

10.61 La vérification de 1993-1994 portait sur les coûts engagés et les moyens déployés pour réaliser les activités, sur l'organisation du travail et sur la mise en œuvre de pratiques de gestion adéquates, tant en ce qui a trait aux affaires de la Commission qu'en ce qui concerne les fonds en fidéicommis qu'elle administre.

Appréciation globale

10.62 Depuis notre vérification, la situation n'a guère évolué en ce qui a trait à l'implantation du nouveau régime d'apprentissage, si bien que la révision de la réglementation concernant la formation professionnelle et la compétence de la main-d'œuvre tarde toujours. Par ailleurs, la Commission a déployé des efforts afin d'améliorer la fonction d'inspection. Toutefois, il est encore trop tôt pour en apprécier les effets. Quant à l'administration des régimes d'assurance, la Commission a effectué un redressement remarquable en réduisant son déficit de 43,3 millions de dollars.

10.63 Sur le plan de la conformité, les modifications apportées à la loi constitutive et au Règlement sur les régimes complémentaires d'avantages sociaux régularisent la participation des employeurs aux régimes d'avantages sociaux. Cependant, la Commission, dans l'attente de l'approbation de modifications réglementaires, déroge toujours au Règlement sur la délivrance des certificats de compétence, notamment en ce qui a trait à l'émission des exemptions à des personnes indispensables. De plus, elle n'applique toujours pas la réglementation

relative au bassin de la main-d'œuvre et à la vérification du respect du pourcentage d'apprentis dans l'attente de la refonte des règlements.

10.64 En ce qui concerne l'administration de la Commission, les mesures nécessaires ont été prises afin de redresser la situation financière. D'ailleurs, pour la première fois depuis 1991, un excédent de 3,2 millions de dollars a été enregistré au 31 décembre 1995. Des efforts ont aussi été investis afin de valider certaines informations contenues dans les rapports mensuels des employeurs, d'élaborer des indicateurs de gestion et d'établir le prix de revient des principales activités. Cependant, ces travaux étant trop récents ou trop peu avancés, nous n'avons pu déterminer s'ils permettront de corriger les déficiences signalées. Quant aux lacunes relatives aux conditions de travail et au recrutement, elles perdurent jusqu'à l'issue des négociations de la convention collective.

10.65 Nous encourageons donc la Commission à poursuivre ses efforts pour achever la correction des lacunes relevées au cours de notre vérification de 1993-1994.

Réalisation des mandats de la Commission

Formation professionnelle et compétence de la main-d'œuvre

10.66 Au cours de notre vérification, nous avons constaté que la Commission tardait à établir le nouveau régime d'apprentissage des métiers de la construction. Nous avons également remarqué qu'il n'y avait pas de mécanismes qui auraient permis l'application de certaines clauses du règlement relativement à la délivrance des certificats de compétence, notamment l'évaluation de la compétence après cinq ans d'inactivité.

10.67 Depuis lors, la situation n'a pas progressé de façon marquée. Cette inertie est d'autant plus grave que la Commission définit la conception d'un nouveau régime d'apprentissage comme la condition préalable à toute révision en profondeur de

ses pratiques et de la réglementation relative à l'accès de la main-d'œuvre à l'industrie de la construction. Ainsi, certaines pratiques dérogatoires aux règlements ont toujours cours puisque la Commission préfère maintenir le statu quo en attendant d'effectuer une révision complète de sa réglementation.

10.68 En ce qui a trait à l'évaluation des compétences d'un travailleur après cinq ans d'inactivité, la Commission a élaboré un plan d'action pour procéder en ce sens, conformément au règlement. Toutefois, en raison de restrictions budgétaires, la réalisation de ce plan progresse lentement. La Commission prévoit être en mesure d'effectuer l'évaluation des compétences pour certains métiers à compter de 1997.

Fichier de la disponibilité des salariés

10.69 Nous avons constaté que le fichier de la disponibilité des salariés n'était pas à jour. De plus, la Commission ne procédait pas à la vérification systématique de l'obtention, par l'employeur, d'un numéro de confirmation d'embauche pour les salariés déclarés dans le rapport mensuel transmis à la Commission et elle n'engageait pas de poursuite en cas de dérogation.

10.70 La mise à jour du fichier n'a pas progressé depuis notre vérification, ce qui fausse l'évaluation de la main-d'œuvre disponible et réduit l'efficacité tant du placement des travailleurs que de l'admission des nouveaux salariés dans l'industrie de la construction. Près de 17 p. cent des salariés inscrits au fichier ont été recommandés plus de dix fois à des employeurs à la recherche de main-d'œuvre, ce qui soulève des doutes quant à la disponibilité réelle de celle-ci. Cette proportion était de 10 p. cent en 1993.

10.71 Les travaux prévus dans le plan d'action relatif à ce projet ont été suspendus en attendant une refonte des règlements sur la formation, la compétence et la mobilité. Cependant, compte tenu du rythme de travail de la Commission depuis le début de cette refonte, il faut prévoir un long délai avant qu'elle apporte les correctifs nécessaires au fichier de la disponibilité.

10.72 Enfin, la Commission n'a encore pris aucune mesure à l'égard des employeurs qui enfreignent la réglementation en embauchant du personnel, malgré son refus formel. En outre, elle n'entreprend aucune poursuite pour ce type d'infractions qu'elle juge non prioritaires. Ainsi, en 1995, les employeurs fautifs ont déclaré à la Commission 813 000 heures de travail pour des employés dont elle avait expressément refusé l'embauche.

Fonction d'inspection

10.73 Au cours de notre vérification, nous avons observé que la Commission n'était pas en mesure de repérer les employeurs et les secteurs d'activité les plus susceptibles de ne pas respecter la réglementation. En effet, les renseignements dont elle disposait étaient éparpillés dans divers systèmes et registres, et la méthode de sélection des dossiers de vérification de livres n'avait pas été adaptée à la stratégie d'inspection.

10.74 Nous avons également noté que le traitement des réclamations et des pénalités n'était pas uniforme d'un bureau régional à l'autre et qu'il dérogeait souvent à la méthode en vigueur. En outre, les règles d'approbation du montant de règlement négocié étaient souvent contournées. D'ailleurs, aucune reddition de comptes n'était exigée des bureaux régionaux quant au suivi des réclamations.

10.75 Depuis lors, la Commission a arrêté une nouvelle méthode en matière d'inspection dont les jalons ont été posés en juillet 1995. Cette approche fait suite aux diverses expériences vécues dans le cadre de l'inspection proactive et elle dirige les efforts vers l'inspection de chantiers. La Commission s'est également dotée d'un « registre informatisé de chantiers » pour orienter ses interventions. Ce registre provincial permet de cumuler une multitude d'informations concernant l'industrie de la construction. Implanté dans quatre bureaux régionaux sur neuf, il devrait être entièrement fonctionnel au cours de 1997. Bien que la nouvelle approche jumelée au « registre informatisé de chantiers » semble offrir des avenues prometteuses en ce qui a trait à la lutte contre le travail au noir, il est encore trop tôt pour en apprécier les résultats.

10.76 Quant aux réclamations et pénalités, de nouveaux principes directeurs ont été entérinés par le conseil d'administration en avril 1996. La Commission élabore présentement une nouvelle directive administrative qui précisera les modalités d'application de ces principes. Bien que la Commission croie que l'encadrement proposé garantira davantage l'uniformité et la transparence que le processus en place, nous n'avons pu déterminer si ces mesures permettront de corriger les lacunes signalées, les démarches étant trop récentes.

Administration des régimes d'assurance

10.77 Au moment de notre vérification, nous avons souligné à la Commission que, en vertu du règlement sur les avantages sociaux, elle devait prendre les mesures nécessaires pour assurer en tout temps le financement du déficit des régimes d'assurance, et ce, même si le certificat de solvabilité émis était valide pour trois ans.

10.78 Nous avons également constaté que le choix des hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des régimes d'assurance n'était pas assez conservateur, même si ces hypothèses étaient conformes aux principes actuariels généralement reconnus. De plus, nous étions préoccupés du déficit accumulé par ces régimes, qui s'élevait à 38,9 millions de dollars au 31 décembre 1993. En effet, les mesures de redressement adoptées étaient insuffisantes pour résoudre les problèmes liés au déficit futur. D'ailleurs, à la suite d'un redressement comptable, ce déficit s'est élevé à 53,1 millions de dollars.

10.79 Depuis lors, la Commission a procédé à la réduction de son déficit des régimes d'assurance de base qui est passé de 53,1 millions de dollars au 31 décembre 1993 à 9,8 millions au 31 décembre 1995. De plus, les hypothèses actuarielles retenues aux fins de l'évaluation des régimes d'assurance de base sont désormais appropriées aux circonstances.

Réglementation

Déroptions à la réglementation

10.80 En 1994, nous avons constaté plusieurs déficiences quant à la conformité avec la loi et les règlements. Nous exposons ici l'état actuel de la situation.

10.81 Le conseil d'administration a adopté, en novembre 1995, un projet de modification du règlement qui régularisera l'émission des exemptions à des personnes indispensables. Ce projet a obtenu l'accord de la ministre de l'Emploi et il a été publié dans la Gazette officielle du 5 juin 1996. En attendant l'approbation du règlement par le gouvernement, la dérogation persiste.

10.82 La Commission a fourni un effort important quant au suivi de la formation obligatoire des apprentis admis en situation de pénurie. Elle a adopté un plan d'action qui prévoit l'application progressive, à compter de février 1997, d'un suivi par métier. Les efforts entrepris doivent être poursuivis afin de corriger entièrement la lacune signalée en 1994.

10.83 Quant à la réglementation non appliquée relativement au bassin de main-d'œuvre et à la vérification du respect du pourcentage d'apprentis, ces volets devront être intégrés à la refonte des règlements. Cette refonte est sujette à l'établissement du nouveau régime d'apprentissage des métiers que la Commission tarde à établir.

10.84 Les pratiques de la Commission concernant les règles d'attribution de certificats de compétence-apprenti aux diplômés ont été régularisées grâce à une modification apportée au Règlement sur les certificats de compétence.

10.85 Désormais, l'information portant sur la période d'amortissement de la valeur présente des déficits passés apparaît dans le rapport actuariel, comme le stipule le règlement.

Pouvoirs outrepassés

10.86 Nous avons également constaté que la Commission outrepassait ses pouvoirs à plusieurs égards. Ainsi, elle avait déterminé une zone tampon sans le faire par règlement, accepté la participation de certains employeurs aux régimes d'avantages sociaux en leur reconnaissant le statut de salarié et permis la participation de représentants d'associations de salariés et d'employeurs alors que ni la loi ni le décret de la construction ne l'y autorisent.

10.87 Présentement, la Commission maintient l'établissement de zones tampons sans approbation gouvernementale, en attendant la conclusion des négociations entre employeurs et travailleurs de l'industrie de la construction.

10.88 Quant à la participation de certains employeurs et représentants d'associations de salariés et d'employeurs aux régimes d'avantages sociaux, elle est désormais permise à certaines conditions, grâce à la modification de la loi constitutive de la Commission ainsi que par la refonte du Règlement sur les régimes complémentaires d'avantages sociaux.

Adoption non autorisée d'une pratique administrative

10.89 La Commission avait adopté une pratique administrative non autorisée en délivrant un certificat de compétence-apprenti lorsque la personne exemptée avait effectué 1 000 heures de travail. Cette façon de faire ne respectait pas les conditions de délivrance d'un tel certificat.

10.90 Même si un projet de modification du règlement régularisera la situation et bien que le projet ait obtenu l'accord de la ministre de l'Emploi et qu'il ait été publié dans la Gazette officielle du 5 juin 1996, la dérogation se poursuit depuis notre vérification puisque le règlement n'est pas encore approuvé.

Administration de la Commission

Conditions de travail des employés

10.91 Notre vérification avait permis de soulever certaines clauses de la convention collective qui entraînaient des conséquences financières et opérationnelles importantes. Nous avons notamment souligné l'horaire de travail des inspecteurs, la compensation annuelle minimale de 15 000 kilomètres qui leur était octroyée, les bonis de vacances et de départ, le paiement du coût total des plans d'assurance négociés, le paiement des frais d'arbitrage et des autres frais liés au règlement de grief ainsi que la double indemnité versée aux membres du personnel d'encadrement pour leurs déplacements.

10.92 Les pratiques dénoncées en 1994 sont toujours en vigueur puisqu'elles relèvent essentiellement de la convention collective négociée entre les parties.

10.93 Ainsi, l'horaire de travail des inspecteurs est demeuré inchangé, ce qui ne favorise pas l'adéquation entre leur présence au travail et les besoins d'intervention. Cependant, la Commission est présentement en négociation de convention collective. Le mandat émis par le président-directeur général à cet effet énonce ledit horaire de travail parmi les sujets de négociation.

10.94 Quant aux 15 000 kilomètres garantis, la Commission est d'avis que cette compensation permet de régler un grave problème de rotation des inspecteurs de Montréal vers les régions périphériques et que les frais annuels ainsi engagés compensent ceux qu'occasionne la rotation. Cette clause n'a toujours pas été adaptée aux particularités du territoire à couvrir et elle ne fait pas partie des éléments de la convention collective qu'il faudra négocier.

Méthodes et outils de travail

Inspection

10.95 En 1994, nous avons constaté que l'efficacité des inspecteurs aurait pu être grandement améliorée grâce à l'utilisation de moyens technologiques. La Commission avait estimé alors que chaque inspecteur perdait entre une heure et une heure trente par jour à établir des communications avec le bureau régional, ce qui représentait entre 10 et 16 années-personnes.

10.96 Nous avons également signalé que l'inspecteur ne disposait d'aucun moyen pour s'assurer, à l'occasion de ses visites de chantier, de la validité des numéros de confirmation d'embauche ou de mise à pied.

10.97 Bien que la Commission ait doté les inspecteurs de téléphones cellulaires, leur tâche est toujours lourde à cause du manque d'outils technologiques et elle nécessite le recours à un nombre élevé de membres du personnel de soutien. Cependant, la Commission entend évaluer la nécessité d'outils technologiques et uniformiser ses pratiques dans l'ensemble des bureaux régionaux dès que l'implantation de la nouvelle approche d'inspection et du « registre informatisé de chantiers » sera terminée. Nous ne pouvons qu'encourager la Commission à poursuivre ses efforts en ce sens.

10.98 Quant à l'obtention des numéros de confirmation d'embauche ou de mise à pied, la Commission n'a pris aucune mesure afin d'en effectuer un contrôle plus rigoureux à l'occasion des visites d'inspection. Elle avance même que leur validation n'est pas prioritaire. Pourtant, un contrôle efficace contribuerait à assurer la fiabilité du fichier de la disponibilité des salariés, lequel est nécessaire à la gestion de la main-d'œuvre de l'industrie.

Régimes d'avantages sociaux

10.99 En 1994, nous avons constaté que plusieurs directives et méthodes utilisées par le personnel affecté aux régimes d'avantages sociaux étaient désuètes et que ce dernier disposait de documents incomplets et parfois contradictoires.

10.100 En juin 1996, la Commission a amorcé la révision de ses directives et méthodes et elle a élaboré un document intitulé « Session de formation des spécialistes » qui devrait servir de base à la conception d'un nouveau manuel. Les changements réglementaires ayant accaparé les efforts du personnel, la révision des directives et des méthodes n'a pas été jugée prioritaire.

Rapports mensuels des employeurs

10.101 Nous avons également noté une lacune relative au contrôle des différentes remises mentionnées dans le rapport mensuel, ce qui empêchait la Commission de récupérer toutes les sommes qui lui étaient dues. De plus, nous avons constaté que certains chèques n'étaient pas toujours encaissés dès leur réception.

10.102 La Commission amorçait récemment des travaux qui devraient lui permettre d'être plus certaine de l'exactitude des renseignements apparaissant dans les rapports mensuels. Cependant, quelques-unes de ces données ne sont toujours pas validées et ce n'est que depuis mars 1996 que la Commission a implanté l'avis de cotisation. Nous ne pouvons donc déterminer si les mesures prises permettront à coup sûr de récupérer les sommes dues.

10.103 Quant à l'encaissement des chèques, la Commission a promptement réagi afin de corriger la situation.

Recrutement et formation

10.104 En 1994, nous avons mentionné certaines déficiences eu égard au recrutement et à la formation continue. En effet, la Commission privilégiait l'expérience dans l'industrie de la construction au détriment de la scolarité, de sorte que plusieurs des employés recrutés ne répondaient pas aux exigences minimales d'embauche. De plus, nous avons noté que ce manque d'expérience exigeait un investissement plus important dans les activités de formation. Enfin, la Commission ne disposait pas d'un processus structuré d'évaluation du rendement de son personnel.

10.105 Afin de corriger ces lacunes, la Commission tentera de faire modifier les exigences et les critères d'embauche et de promotion durant les négociations de la convention collective.

10.106 Par ailleurs, la Commission ne s'est toujours pas dotée d'une méthode systématique d'évaluation du rendement, mais la Direction des ressources humaines a reçu le mandat d'élaborer un programme en ce sens au cours de 1997.

Postes d'encadrement

10.107 En 1994, nous avons recommandé que la Commission poursuive la revue de son organigramme. À la suite des réorganisations effectuées en mars 1994 et en juin 1995, le ratio d'encadrement de la Commission est à présent comparable à celui d'autres organismes similaires.

Déconcentration des services à la clientèle

10.108 Nous avons mentionné que la Commission n'avait pas effectué d'analyse coûts-avantages de la déconcentration de ses activités. À cet égard, nous recommandions à la Commission d'évaluer la pertinence de déconcentrer les services offerts à la clientèle en tenant compte des coûts administratifs.

10.109 Depuis lors, la Commission a procédé à une réorganisation administrative qui entraîne une économie substantielle des coûts, notamment en implantant deux centres d'appels et en fusionnant les bureaux régionaux de Laval, de la Montérégie et de Montréal, ce qui réduit à neuf le nombre de ses bureaux.

Information de gestion

10.110 En 1994, nous avons constaté qu'il manquait à la Commission des indicateurs de gestion et qu'elle ne se comparait pas avec d'autres organismes offrant des services similaires. De plus, nous avons noté que la Commission ignorait le prix de revient de ses principales activités.

10.111 La Commission a amorcé un projet pilote avec sa section « assurance-maladie », en vue d'élaborer des indicateurs de performance. Cette initiative est intéressante mais peu représentative de l'ensemble des activités de la Commission. Par ailleurs, l'élaboration des indicateurs de gestion faisait partie intégrante du plan organisationnel de 1993. Nous encourageons la Commission à poursuivre ses efforts afin de se doter d'indicateurs de gestion.

10.112 Quant au prix de revient de ses principales activités, ce n'est qu'en septembre 1996 que la Direction des ressources financières prévoit remettre au comité de direction un mémoire concernant les coûts et les avantages d'une comptabilité par activité.

Équilibre financier

10.113 En 1994, nous avons noté que la situation financière de la Commission s'était grandement détériorée depuis 1991 et nous lui avons recommandé de prendre les mesures nécessaires pour assurer son équilibre financier dans des délais raisonnables.

10.114 Dès lors, diverses mesures ont été prises pour redresser la situation financière. D'ailleurs, les états financiers du 31 décembre 1995 démontrent, pour la première fois depuis 1991, un excédent des revenus sur les dépenses de 3,2 millions de dollars. Nous incitons la Commission à poursuivre ses efforts afin de maintenir son équilibre financier.

10.115 *Commentaires de la Commission* : « La Commission de la construction du Québec a pris connaissance des commentaires exprimés par le Vérificateur général du Québec dans son suivi de rapport de vérification d'optimisation des ressources effectué en 1993-1994.

« Malgré la justesse des informations contenues dans ce suivi, il y aurait lieu que le Vérificateur général prenne davantage en compte les efforts consentis par la Commission depuis 1994 pour corriger les lacunes soulevées dans le rapport du Vérificateur général. Ces efforts ont dû être priorités compte tenu des restrictions budgétaires à la Commission au cours de la période suivant la vérification. Puisque plusieurs recommandations du Vérificateur général engendraient des coûts importants, la Commission a fait des choix en vue de respecter ses orientations budgétaires. D'ailleurs à ce niveau, tel que souligné dans le rapport de suivi, ces efforts ont porté fruit puisqu'au 31 décembre 1995 les états financiers démontraient un excédent des revenus sur les dépenses.

« Bien qu'il soit vrai qu'en vertu de la réglementation actuelle certaines dérogations persistent, la Commission a ajusté ses pratiques en fonction du nouveau règlement sur la délivrance des certificats de compétence dès son élaboration en 1995. Seuls des retards dans l'entrée en vigueur de ce règlement expliquent que les dérogations persistent.

« La Commission reçoit également les recommandations et les commentaires du Vérificateur général avec la préoccupation de poursuivre ses efforts en vue d'une amélioration constante de ses pratiques de gestion. D'ailleurs, plusieurs actions ont déjà été prises en ce sens.

« La Commission constate que le Vérificateur général a pris acte des améliorations apportées à la gestion dans plusieurs cas, mais qu'il signale ne pouvoir en évaluer l'impact compte tenu de mises en application trop récentes. La Commission désire faire état notamment que ces nouvelles mesures seront évaluées pour leur rendement aussitôt que des résultats seront connus. »

Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain

Suivi du mandat de l'optimisation des ressources effectué en 1993-1994

10.116 Nous avons procédé au suivi des constatations et des recommandations portées à l'attention des parlementaires après la vérification de l'optimisation des ressources effectuée auprès de la Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain en 1993-1994. L'objectif de cette démarche était de constater dans quelle mesure la Corporation avait tenu compte de nos recommandations.

10.117 La vérification de 1993-1994 avait pour but d'examiner la gestion des activités relatives à l'acquisition des véhicules et au transport interétablissements, ainsi que la structure décisionnelle et la reddition de comptes. De plus, nous avons formulé une recommandation concernant le processus de facturation et de recouvrement de la Corporation.

10.118 Depuis notre vérification, la Corporation a apporté des correctifs à certaines déficiences constatées à cette époque, notamment en ce qui concerne la détermination de ses besoins en véhicules ambulanciers, la définition des fonctions et des responsabilités des différents comités relevant du conseil d'administration ainsi que celles des membres de la direction. De plus, la qualité de l'information transmise au conseil a été grandement améliorée afin de lui permettre d'assumer efficacement son rôle.

10.119 Toutefois, des lacunes importantes concernant l'acquisition des véhicules, la gestion du transport interétablissements et la reddition de comptes ne sont toujours pas corrigées.

Acquisition des véhicules

10.120 Nous avons constaté en 1993-1994 que la Corporation avait procédé à l'acquisition de 30 ambulances, d'une valeur totale de 1,7 million de dollars, sans obtenir les autorisations préalables du gouvernement comme le requiert sa loi constitutive.

10.121 En 1994-1995 et 1995-1996, la Corporation a procédé à l'acquisition de 69 ambulances d'une valeur totale de 4,6 millions de dollars sans obtenir, encore une fois, les autorisations exigées par sa loi constitutive. Pourtant, dans ses commentaires inclus dans notre rapport de 1993-1994, la Corporation s'était engagée à le faire.

Gestion du transport interétablissements

10.122 En 1994, la Corporation avait mis sur pied un projet-pilote qui devait lui permettre d'évaluer les coûts et les avantages d'avoir recours à deux groupes distincts (urgent ou non) et d'étudier la possibilité de véhiculer simultanément plus d'un bénéficiaire. Malheureusement, dans la foulée des changements de titulaire du poste de président-directeur général, ce projet n'a pas été mené à terme. En avril 1996, la Corporation a décidé de reprendre le projet-pilote, en y intégrant cette fois de nouveaux éléments : établissement de quatre points de services, mise en place de mécanismes de coordination avec les établissements et définition d'objectifs quant au temps de déplacement et au respect des heures de prise en charge des bénéficiaires. L'échéancier prévoit que les résultats seront présentés aux membres du conseil d'administration en avril 1997. Par ailleurs, en avril 1995, elle a revu les quarts de travail ainsi que l'étalement des heures de départ, ce qui assure maintenant une meilleure adaptation à la demande de transports.

10.123 Quant à la planification des transports, elle est toujours déficiente, car très peu d'améliorations ont été apportées depuis 1994. En effet, le système de répartition assisté par ordinateur, prévu initialement pour juin 1995, n'est toujours pas opérationnel et la Corporation envisage maintenant son implantation pour avril 1997. Ce système devrait

permettre d'assigner les ambulances en tenant compte de plusieurs facteurs - notamment la position du véhicule et la densité de la circulation - et proposer l'itinéraire le plus court et le plus rapide. De plus, il favorisera un déploiement dynamique de la flotte de façon à disposer du véhicule adéquat à l'endroit voulu en tout temps.

10.124 Par ailleurs, la Corporation ne s'est toujours pas dotée d'un système d'information qui lui permettrait de connaître le coût de ses transports interétablissements. En conséquence, elle ne dispose pas de mécanismes de contrôle pour en suivre l'évolution et en expliquer les variations.

Reddition de comptes

10.125 Le conseil d'administration ne reçoit toujours pas d'information quant à l'évaluation du rendement des membres de la direction et à la performance de la Corporation. Toutefois, au cours de 1996, celle-ci a procédé à une révision des postes de cadre ; elle a également élaboré une nouvelle fiche d'évaluation du rendement qui sera utilisée dès l'automne. De plus, un tableau de bord est en voie de développement et il devrait permettre au conseil d'administration d'évaluer la performance de la Corporation et d'en assurer le suivi.

10.126 Quant au rapport annuel de la Corporation, celui de l'exercice terminé le 31 mars 1993 ne permettait pas d'évaluer son efficacité ; l'examen du rapport annuel déposé pour l'exercice terminé le 31 mars 1996 nous amène à la même conclusion. En effet, bien qu'il présente maintenant les orientations et les priorités de la Corporation et que l'information concernant l'environnement de travail, la capacité d'adaptation aux changements et la protection des actifs soit améliorée, des éléments importants d'une reddition de comptes adéquate sont toujours absents ou insuffisants. Ces lacunes touchent particulièrement le degré d'atteinte des objectifs, la satisfaction de la clientèle ainsi que les coûts et la productivité.

10.127 Commentaires de la Corporation : « *La Corporation est en désaccord total avec le constat du Vérificateur général concernant l'acquisition des véhicules. La Corporation a obtenu du ministère de la Santé et des Services sociaux l'autorisation de procéder en 1993-1994 au remplacement de 30 ambulances (lettre du Ministère datée du 8 janvier 1993) et, en 1994-1995, au remplacement de 50 autres véhicules (lettre du Ministère datée du 12 juillet 1994). Il faut noter, par ailleurs, qu'à cette dernière autorisation se greffait un budget non récurrent de 350 000 dollars de la part du MSSS. La Corporation s'est donc acquittée de son obligation.*

« *La Corporation n'a pas de commentaire concernant le premier paragraphe portant sur la gestion du transport interétablissements.*

« *Quant à l'implantation du système de répartition assistée par ordinateur, le retard est attribuable en bonne partie au fournisseur de service.*

« *Concernant le coût des transports interétablissements, comme la Corporation n'entend pas se diriger vers une séparation complète de la flotte et comme les revenus de l'interétablissement sont réglementés par le Ministère, la Corporation n'entend pas se doter d'un tel système dans le cadre de ses priorités à court terme.*

« *Le plan d'action stratégique 1996-1997 ne sera constitué que d'objectifs mesurables portant sur l'efficacité, l'efficience et la productivité de la Corporation. Il déterminera également une liste de processus d'affaires devant être réévaluée en cours d'année. Nous ferons donc le point sur ces éléments dans le rapport annuel 1996-1997.*

« *L'évaluation des cadres supérieurs sera basée sur l'atteinte des objectifs déterminés dans le plan d'action.* »

10.128 Réaction aux commentaires de la Corporation. Les décisions du gouvernement s'expriment par un décret et non par une lettre émanant d'un ministère.

Suivi d'une recommandation antérieure

Facturation et recouvrement

10.129 Dans le cadre de notre attestation financière pour l'exercice terminé le 31 mars 1996, nous avons procédé au suivi de la constatation et de la recommandation portées à l'attention des parlementaires au cours des années antérieures concernant la facturation et le recouvrement à la Corporation.

10.130 Nous faisons un constat identique à celui des quatre dernières années, c'est-à-dire que la Corporation ne dispose pas d'un système d'information efficace pour ses activités de facturation et de recouvrement.

10.131 En effet, bien que l'analyse préliminaire – qui inclut le choix de la solution – et la documentation de l'architecture du processus révisé et refondu des systèmes de facturation et de recouvrement soient terminées, la programmation des nouvelles applications n'a toujours pas débuté et l'objectif quant au délai moyen de facturation est toujours de 23 jours, dans des conditions normales de traitement. Le délai de facturation qui perdure augmente indûment le risque de mauvaises créances et il nécessite des ressources supplémentaires pour le recouvrement.

10.132 Nous avons recommandé à la Corporation de s'assurer que les nouvelles applications liées au processus révisé de facturation et de recouvrement deviennent opérationnelles dans les plus brefs délais.

10.133 *Commentaires de la Corporation* : « Les processus de travail ont été révisés. Les discussions quant aux modalités de la réduction de l'effectif (neuf postes) sont finalisées et acceptées par les employés et les syndicats impliqués.

« L'architecture du système est terminée. L'analyse fonctionnelle et le développement informatique sont en cours. L'implantation est prévue pour avril 1997.

« Parmi les objectifs, nous pouvons citer la réduction du temps de facturation de 23 jours à 5 jours ainsi que l'implantation de plusieurs indices de gestion. »