

# Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011

Tome I

## CHAPITRE 1

Observations du vérificateur général,  
M. Renaud Lachance



## Table des matières

	Paragraphe
Introduction .....	1.1
<i>Loi sur la gouvernance des sociétés d'État</i> .....	1.4
Projet SAGIR .....	1.18
Contribution au contrôle parlementaire sur la gestion des finances publiques .....	1.35

## Abréviations et sigles

**CSPQ** Centre de services partagés  
du Québec

**DGSAGIR** Direction générale des solutions  
d'affaires en gestion intégrée  
des ressources

**GIRES** Gestion intégrée des ressources

**SAGIR** Solutions d'affaires en gestion intégrée  
des ressources

## Introduction

- 1.1 L'Assemblée nationale du Québec confie au Vérificateur général le mandat de favoriser, par la vérification, le contrôle parlementaire sur les fonds et autres biens publics. Ce mandat comporte, dans la mesure jugée appropriée par le Vérificateur général, la vérification financière, celle de la conformité des opérations avec les lois, règlements, énoncés de politique et directives, ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources. Son champ de compétence s'étend principalement au gouvernement, à ses organismes et à ses entreprises ; il a également compétence en matière de vérification se rapportant aux fonds versés sous forme de subventions.
- 1.2 Dans le rapport annuel qu'il soumet à l'Assemblée nationale, le Vérificateur général signale les sujets découlant de ses travaux qui méritent d'être portés à l'attention des parlementaires. Ce document est livré sous forme de tomes. Celui-ci est consacré à des travaux de vérification de l'optimisation des ressources réalisés au cours des 12 derniers mois. Il renferme les constatations, les conclusions et les recommandations y afférentes.
- 1.3 Chacun des tomes débute par un chapitre qui donne au vérificateur général ou au commissaire au développement durable l'occasion d'établir un contact plus personnel avec le lecteur. Dans ce chapitre, le vérificateur général fait le point sur les travaux réalisés par diverses sociétés à l'égard de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, sur le déroulement du projet SAGIR ainsi que sur sa contribution au contrôle parlementaire sur la gestion des finances publiques.

## *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*

- 1.4 En 2006, le gouvernement a publié un énoncé de politique intitulé *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*. Par cette modernisation, le gouvernement indiquait qu'il visait à favoriser une gestion qui réponde à des critères exigeants de transparence, d'intégrité et de responsabilité, et ce, afin d'assurer la performance attendue des entreprises du secteur public. Le document précisait également que cet objectif sera atteint grâce à une imputabilité renforcée et que c'est en rendant des comptes que la haute direction – direction générale et conseil d'administration – démontrera qu'elle a respecté les règles de gouvernance édictées par l'État.
- 1.5 Cet énoncé de politique a été suivi, en décembre 2006, par l'adoption de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. D'entrée de jeu, le premier article de cette loi indique qu'elle a pour objet d'établir des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction.

- 1.6** Cette loi vise un renforcement du rôle des conseils d'administration, notamment à l'égard des éléments suivants :
- établir les orientations stratégiques ;
  - approuver les règles de gouvernance ;
  - établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques ;
  - approuver les politiques de ressources humaines ;
  - approuver la nomination des dirigeants ;
  - adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance incluant l'étalonnage.
- 1.7** Parmi les fonctions dévolues au conseil d'administration, il est stipulé, au paragraphe 15 de l'article 15, que ce dernier doit « adopter, dans le cas de La Financière agricole du Québec, d'Investissement Québec, de la Régie de l'assurance maladie du Québec, de la Société de l'assurance automobile du Québec, de la Société des alcools du Québec, de la Société des loteries du Québec, de la Société générale de financement du Québec et de la Société immobilière du Québec, des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires ; ces mesures sont réalisées tous les trois ans par le vérificateur général ou, si ce dernier le juge approprié, par une firme indépendante, et après en avoir informé le conseil d'administration ».
- 1.8** La loi me confère donc une responsabilité particulière à l'égard de ces huit sociétés. Le législateur a estimé que l'information sur l'efficacité et la performance des sociétés d'État visées par l'article 15 est si stratégique qu'il y a lieu qu'un acteur indépendant réalise ces mesures tous les trois ans. J'aborde cette nouvelle responsabilité avec le souci de contribuer au renforcement du rôle des conseils d'administration en matière d'évaluation de l'efficacité et de la performance. J'estime que mon intervention doit encourager les membres des conseils à se doter d'indicateurs pour rendre compte de leur mandat.
- 1.9** Le tableau 1 présente, pour chacune de ces huit sociétés, la date à laquelle elles ont été assujetties à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* et la date butoir pour la réalisation de mes travaux.

**Tableau 1**  
**Sociétés assujetties à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État***

	Date d'assujettissement	Date butoir pour la réalisation des travaux
Investissement Québec	14 décembre 2006	31 mars 2010
Société de l'assurance automobile du Québec	14 décembre 2006	31 décembre 2009
Société des loteries du Québec	14 décembre 2006	31 mars 2010
Société des alcools du Québec	14 décembre 2006	31 mars 2010
Société générale de financement du Québec	14 décembre 2006	31 décembre 2009
Régie de l'assurance maladie du Québec	22 novembre 2007	31 mars 2011
Société immobilière du Québec	4 décembre 2007	31 mars 2011
La Financière agricole du Québec	12 juin 2008	31 mars 2012

- 1.10** Afin de m’acquitter de ce nouveau mandat, j’ai rencontré dans un premier temps les membres du conseil d’administration de chacune de ces entités. Je leur ai proposé de conclure une entente afin d’établir les responsabilités de chacun. Les ententes prévoient que chaque société déterminera les organisations menant des activités comparables et réalisera des travaux d’étalonnage afin de comparer sa performance avec celle de ces organisations à l’aide des indicateurs choisis par le conseil. Ces ententes indiquent également que les mesures d’évaluation de l’efficacité et de la performance devraient notamment permettre d’apprécier les éléments suivants :
- la réalisation des mandats de la société;
  - l’atteinte de ses objectifs stratégiques;
  - les coûts de ses produits ou services;
  - la réalisation de ses engagements formulés dans sa déclaration de services aux citoyens;
  - le degré de satisfaction de la clientèle;
  - l’atteinte de ses objectifs en matière de développement durable.
- 1.11** Il est prévu que la société et le Vérificateur général tiendront des rencontres tout au long du développement et de la production des mesures d’évaluation afin de faire le point sur l’évolution des travaux.
- 1.12** Dans le cas des entreprises du gouvernement, soit la Société des alcools du Québec, la Société des loteries du Québec et la Société générale de financement du Québec, je préconise une approche qui diffère de celle retenue pour les cinq autres sociétés. En effet, l’entente prévoit qu’une firme indépendante remplira le mandat à ma place et que la société remettra au Vérificateur général un exemplaire du rapport de cette firme. L’utilisation de cette approche s’explique par le fait que ma loi ne me permet pas de mener une vérification de l’optimisation des ressources sans entente préalable avec le conseil d’administration de ces entreprises. Si je considérais que les mesures d’évaluation adoptées ne semblent pas valides ou suffisantes ou encore que le choix des organisations et des indicateurs comparés lors de l’étalonnage ne semble pas permettre de présenter une image juste de la performance de l’entreprise, je ne pourrais donc compléter mon évaluation en entreprenant une telle vérification pour les entreprises du gouvernement.
- 1.13** Pour les cinq autres sociétés qui sont des organismes du gouvernement selon la *Loi sur le vérificateur général*, l’entente prévoit que le Vérificateur général formulera ses commentaires à chaque société à l’occasion des rencontres qui seront tenues tout au long du développement et de la production des indicateurs.
- 1.14** À l’égard des organismes du gouvernement, mon travail vise à :
- m’assurer de la fiabilité de l’information, notamment en m’appuyant sur les travaux du vérificateur interne;
  - m’assurer que l’information utilisée lors des travaux d’étalonnage provient de sources crédibles;
  - commenter la validité et la suffisance des mesures d’évaluation;
  - signaler les améliorations concernant la qualité de l’information produite.

- 1.15** Jusqu'en mars 2010, des ententes ont été conclues avec les huit entités visées par l'article 15 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Ces entités ont toutes amorcé des travaux en vue de se doter de mesures de l'efficacité et de la performance. Les trois entreprises du gouvernement ont retenu les services d'une firme externe afin de déterminer et de réaliser ces mesures. Un échéancier a également été établi quant à l'adoption des indicateurs de performance par le conseil d'administration et à la production du rapport final par la firme externe. Des rencontres auront lieu avec les représentants de ces trois entreprises et des firmes externes, rencontres qui me permettront de suivre l'évolution des travaux et, le cas échéant, de formuler mes observations.
- 1.16** En ce qui concerne les cinq organismes du gouvernement, quatre d'entre eux ont retenu les services d'une firme externe pour les aider dans leurs travaux d'étalonnage et le cinquième compte le faire sous peu. Ces organismes envisagent aussi d'impliquer leur direction de vérification interne, étant donné que les indicateurs pourront être utilisés à des fins de reddition de comptes dans leur rapport annuel de gestion et que cette direction doit effectuer la certification de ceux-ci. Des rencontres ont eu lieu avec les représentants de ces organismes et d'autres se tiendront dans les prochains mois afin que je sois bien au fait de l'avancement des travaux et que je leur fasse part de mes commentaires.
- 1.17** Somme toute, bien que les travaux n'avancent pas tous au même rythme dans les entités, je considère qu'ils progressent de façon satisfaisante. D'ailleurs, plusieurs de ces entités, à l'aide de la firme externe qu'elles ont retenue, ont déterminé les organisations avec lesquelles elles ont l'intention de se comparer pour évaluer leur performance. Je compte suivre avec attention l'avancement de ces travaux. J'invite les huit entités à poursuivre leurs efforts quant à la mise en place d'indicateurs qui permettront au conseil d'administration de suivre la performance de la société sur une base régulière et d'en rendre compte dans son rapport annuel de gestion.

## Projet SAGIR

- 1.18** En mai 2005, le gouvernement du Québec approuvait le projet Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR), qui faisait suite au projet Gestion intégrée des ressources (GIREs), arrêté en septembre 2003. Le projet SAGIR vise à moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'Administration. Estimé à 577 millions de dollars, il comprend sept volets. Le tableau 2 présente ces volets ainsi que les coûts prévus.

**Tableau 2**  
**Coûts prévus relatifs aux volets du projet SAGIR (en millions de dollars)**

	Description	Coûts
<b>SGR1</b>	<b>Système de comptabilité (dépenses) et acquisitions de biens et services</b>	<b>317,2</b>
<b>SGR2</b>	<b>Système de gestion des ressources humaines</b>	
(en cours)	Récupération de travaux de GIRES	23,0
	Équipe SAGIR	53,3
	Ministères et organismes	27,5
<b>Sous-total</b>		<b>103,8</b>
<b>SGR3</b>	<b>Système de dotation en ligne</b>	
(en cours)	Récupération de travaux de GIRES	–
	Équipe SAGIR	15,4
	Ministères et organismes	4,8
<b>Sous-total</b>		<b>20,2</b>
<b>SGR4*</b>	<b>Système de comptabilité (revenus – comptes à recevoir) et gestion des stocks</b>	<b>63,1</b>
<b>SGR5*</b>	<b>Système d’analyse financière</b>	<b>16,6</b>
<b>SGR6*</b>	<b>Système de comptabilité par projet</b>	<b>28,8</b>
<b>SGR7*</b>	<b>Système de paie</b>	<b>27,6</b>
<b>Total</b>		<b>577,3</b>

\* Ces volets étaient envisagés dans la proposition faite au Conseil des ministres du 25 mai 2005. Compte tenu du temps écoulé depuis cette décision, ils feront l’objet d’une nouvelle proposition, comme cela a été prévu lors d’une réunion du Conseil des ministres tenue en février 2007.

Source : DGSAGIR.

- 1.19** Le projet SAGIR est sous la responsabilité de la Direction générale des solutions d’affaires en gestion intégrée des ressources (DGSAGIR) qui relève du Centre de services partagés du Québec (CSPQ).
- 1.20** Au cours des dernières années, j’ai suivi avec attention l’évolution de ce projet. J’en profite ici pour faire le point sur l’implantation du premier volet de SAGIR et faire part de mes préoccupations à l’égard des deuxième et troisième volets de ce projet.

### **Premier volet de SAGIR (SGR1)**

- 1.21** Le premier volet, portant sur les ressources financières et matérielles, avait pour objet de simplifier et de rationaliser la gestion budgétaire et comptable ainsi que l’acquisition de biens et de services. Approuvé par le Conseil des ministres en mai 2005 à hauteur de 317,2 millions de dollars, le déploiement du volet SGR1 auprès de la clientèle gouvernementale s’est achevé, comme cela était prévu, en avril 2008. Par la suite, l’équipe de la DGSAGIR a dû implanter ce volet dans deux nouvelles entités, dont le CSPQ. De plus, elle apporte actuellement des améliorations qui sont nécessaires à l’évolution de l’infrastructure. Les coûts totaux du premier volet, qui incluent un montant réservé pour les travaux à terminer, devraient s’élever à 298 millions de dollars, soit 6 p. cent de moins que ce qui avait été planifié. En juin 2009, on dénombrait 101 entités clientes de SAGIR et près de 70 000 utilisateurs.

- 1.22** Quant aux coûts d'exploitation, ils s'établissaient à 43 millions de dollars en 2008-2009, alors qu'ils avaient été estimés à 30 millions en 2005. L'équipe de la DGSAGIR nous a mentionné que, lors de l'estimation initiale, elle a fait des démarches pour trouver des systèmes comparables à SAGIR en exploitation, mais qu'il n'y en avait pas. Elle explique cet écart notamment par des dépenses faites pour améliorer la performance du progiciel ainsi que le service à la clientèle. Je note par ailleurs que les coûts d'exploitation n'incluent pas les dépenses que doivent assumer les ministères et organismes par l'entremise de leurs centres d'assistance aux utilisateurs puisque celles-ci n'avaient pas été prévues initialement dans ces coûts. De plus, les bénéfices nets résultant de l'implantation du volet SGR1 n'ont pas été évalués, une saine pratique pourtant recommandée en matière d'investissements. J'invite l'équipe de la DGSAGIR à évaluer les bénéfices nets lors des prochains volets.
- 1.23** Lors de ma dernière vigie du projet en 2005-2006, j'avais relevé un risque à l'égard du soutien offert aux entités alors que, à cette époque, l'équipe de la DGSAGIR peinait à répondre aux besoins des utilisateurs et que ces derniers ne représentaient que le quart des futurs utilisateurs. Des efforts ont été déployés par l'équipe pour améliorer la performance et la disponibilité du progiciel ainsi que pour offrir un service d'assistance adéquat. L'inventaire des demandes de changement en suspens, portant sur des besoins non comblés actuellement par le système ou sur des lacunes de celui-ci, était de 150 en mars 2006. En décembre 2009, il s'établissait à 600, mais il incluait également des demandes de l'équipe de la DGSAGIR afin d'apporter des modifications, notamment à l'infrastructure technologique. L'équipe nous a mentionné que les demandes de changement qui avaient un impact, notamment sur le bon fonctionnement des opérations, ont été traitées. De plus, depuis décembre 2009, un processus a été mis en place pour traiter les nouvelles demandes, afin de les catégoriser, de les prioriser et de déterminer les suites à leur donner. L'équipe de la DGSAGIR compte appliquer ce processus un peu plus tard à l'ensemble des demandes. Bien entendu, le traitement des demandes de changement faites pendant le projet et reportées n'a pas d'incidence pour le moment sur les coûts du projet, mais il pourrait en avoir un par la suite sur les coûts d'exploitation.
- 1.24** Par ailleurs, l'équipe de la DGSAGIR vise à moyen et à long termes l'autonomie gouvernementale par l'entremise de ses ressources humaines, au regard de l'exploitation, de l'entretien et de l'évolution du progiciel associé au premier volet. Dans ce contexte, assurer la continuité en ce qui concerne l'expertise et l'acquisition de connaissances s'avère une condition importante pour soutenir adéquatement la clientèle. L'équipe de la DGSAGIR s'est d'ailleurs fixé un objectif de 40 p. cent de ressources externes. Je note que ce pourcentage est respecté par celle-ci, pour l'ensemble des activités ayant trait au volet SGR1. Toutefois, ce taux se situait en octobre 2009 à plus de 53 p. cent pour la Direction principale des opérations. Il serait important qu'une stratégie soit élaborée pour optimiser la gestion et l'affectation des ressources et, par le fait même, les coûts d'exploitation. Par exemple, des postes pourraient être créés et pourvus par des ressources internes ou encore une partie de la maintenance du progiciel pourrait être donnée à forfait, mais toujours dans une stratégie d'ensemble.



## Deuxième volet de SAGIR (SGR2)

- 1.25** Le deuxième volet du projet SAGIR vise la modernisation de l'ensemble des pratiques et des outils de gestion liés aux ressources humaines, à l'exception de la dotation et du calcul de la paie. Il a été approuvé par le Conseil des ministres en février 2007 avec les paramètres suivants : des coûts de l'ordre de 104 millions de dollars, des bénéfices annuels estimés à 20 millions et des travaux devant s'échelonner jusqu'en juin 2010. Les objectifs du deuxième volet sont notamment la planification et le suivi des ressources humaines ainsi que la constitution d'un dossier unique de l'employé. Ce volet est préalable au septième volet de SAGIR, lequel vise l'implantation d'un système de paie gouvernemental. Pour ce deuxième volet, une trentaine d'organismes non couverts par le premier volet et qui comprennent environ 5 000 utilisateurs se sont ajoutés, dont la Régie des rentes du Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec, la Régie de l'assurance maladie du Québec et la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Avec cet ajout, le nombre d'utilisateurs de SAGIR pourrait atteindre plus de 75 000.
- 1.26** Le volet SGR2 comporte trois livraisons. La stratégie préconisée pour les deux premières vise une implantation auprès de tous les utilisateurs en même temps. Elle a été choisie pour éviter de maintenir dans deux systèmes centraux certaines fonctions dont le dossier de l'employé, qui vise à soutenir la mobilité du personnel gouvernemental. Elle permettra également de prévenir les risques liés au maintien de plusieurs systèmes, tels ceux qui sont associés à la concordance et à la double saisie. Cette approche comporte toutefois des risques en ce qui concerne l'échéancier, les coûts et le soutien apporté aux entités, car tous les sites devront être prêts au même moment. De plus, puisque les deux premières livraisons seront réalisées parallèlement et non l'une à la suite de l'autre, cela constitue, selon l'équipe de la DGSAGIR, un enjeu majeur relativement à sa propre charge de travail et à celle de sa clientèle. Enfin, en ce qui a trait à la troisième livraison, elle se fera par vagues tout comme le premier volet de SAGIR. Le CSPQ limitera le déploiement de certaines fonctionnalités aux entités qui, après étude des bénéfices, des coûts et de la clientèle potentielle, auront démontré un avantage au chapitre de l'optimisation de la gestion pour le gouvernement du Québec.
- 1.27** Mes travaux révèlent que le projet ne se déroule pas comme il avait été planifié au départ. Ainsi, le risque lié à l'échéancier s'est concrétisé, car le volet SGR2 ne sera pas implanté en totalité en juin 2010. En fait, les travaux du deuxième volet de SAGIR ont commencé un an plus tard que prévu initialement, soit en septembre 2008, car des efforts ont été déployés pour terminer le premier volet. En décembre 2009, le comité de gouverne du projet a approuvé le report de la première livraison du volet SGR2 en novembre 2010. À ce moment, l'impact sur le calendrier global du deuxième volet n'avait pas encore été analysé. Enfin, en février 2010, le report des deux autres livraisons a été autorisé, ce qui fait en sorte que le deuxième volet devrait se terminer en juin 2012.

- 1.28** Malgré les changements apportés à l'échéancier, je considère que le risque quant à son respect demeure élevé. Par exemple, afin d'arrimer leurs systèmes existants au progiciel, les entités ont besoin d'information détaillée de l'équipe de la DGSAGIR relativement au deuxième volet pour avoir une vue complète des travaux et des changements à réaliser. Toutefois, en mars 2010, cette information n'était disponible qu'en partie. Or, je suis d'avis que les entités auront peu de temps pour analyser les répercussions qu'aura le système sur leur organisation et apporter les modifications appropriées tant en ce qui concerne les façons de faire que les systèmes à arrimer à SAGIR, et ce, afin d'optimiser la gestion des ressources humaines au gouvernement. D'ailleurs, certaines de ces entités m'ont fait part l'automne dernier de leur souci de ne pas être prêtes à temps pour le déploiement de la deuxième livraison du volet SGR2, compte tenu de l'échéancier fixé par l'équipe de la DGSAGIR. Il en était de même avec la nouvelle clientèle, plus à risque en raison de sa méconnaissance du progiciel.
- 1.29** Par ailleurs, je considère que les coûts estimés de 104 millions de dollars devraient être réévalués, notamment pour les raisons suivantes :
- Les coûts de 27,5 millions de dollars associés à l'implantation du deuxième volet dans les entités ont été estimés en fonction d'un paramètre général de 350 dollars par équivalent temps complet datant de 2006, sans égard aux particularités des entités. Dans le but de revoir ce paramètre, ces dernières ont commencé à analyser les répercussions du volet SGR2 sur leurs systèmes et leurs processus ainsi que les coûts que cela générera. Je remarque qu'une démarche a été entreprise récemment par l'équipe de la DGSAGIR à cet égard.
  - Des travaux ont été entamés pour inclure dans le volet SGR2 le personnel de la Sûreté du Québec assujetti à la *Loi sur la police*. Ce personnel est déjà intégré dans le premier volet de SAGIR, mais il n'était pas prévu initialement dans le deuxième volet. Cela permet ainsi d'éviter le développement d'un système. Les coûts relatifs à cette intégration, estimés à 8,4 millions de dollars, ne faisaient toutefois pas partie du montant total approuvé au départ par le Conseil des ministres. Ce montant a été autorisé récemment par ce dernier.
  - Par ailleurs, des coûts avaient été estimés pour les trois mois d'exploitation du volet SGR2 suivant son implantation dans les entités; or, ils ont été révisés à la baisse sans justification suffisante. Évalués initialement à 6,2 millions de dollars, ils sont maintenant de 0,7 million. L'équipe de la DGSAGIR pose l'hypothèse que, puisque le personnel de sa direction principale des opérations prendra en charge les travaux, il n'est plus pertinent d'inclure ces coûts dans ceux du projet. Étant donné que cette direction a un pourcentage important de ressources externes, une diminution de cette importance m'apparaît toutefois risquée.

### Troisième volet de SAGIR (SGR3)

- 1.30** Le troisième volet de SAGIR, visant la dotation en ligne, a été approuvé en même temps que le deuxième volet, soit en février 2007. Ses coûts sont estimés à 20 millions de dollars et ses bénéfices annuels, à 4 millions. Les travaux devaient s'échelonner jusqu'en mars 2009 et être réalisés parallèlement à ceux effectués pour le deuxième volet. Les objectifs du volet SGR3 sont notamment d'améliorer l'accessibilité, pour les citoyens, aux emplois de la fonction publique et de faciliter la mobilité du personnel au sein de celle-ci.

- 1.31** Comme cela a été convenu avec le gouvernement, une solution de rechange à l'utilisation d'un progiciel de gestion intégrée est envisagée, soit l'obtention des services d'une firme spécialisée en dotation en ligne. L'équipe de la DGSAGIR veut procéder par appel d'offres et comparer cette solution avec celle qui avait été privilégiée au départ et pour laquelle une soumission avait été acceptée. En mars 2010, l'appel d'offres n'était toujours pas lancé. De plus, l'échéancier de mars 2009 n'a pas été respecté. L'équipe nous a indiqué que ce retard s'explique par le délai occasionné pour obtenir l'approbation du gouvernement afin d'intégrer le personnel de la Sûreté du Québec assujetti à la *Loi sur la police* dans les deuxième et troisième volets. D'ailleurs, les coûts de cette intégration au volet SGR3 ont été prévus et approuvés; ils s'élèvent à 3,8 millions de dollars, un ajout au montant initial de 20 millions.

### Conclusion

- 1.32** Un projet de l'envergure de SAGIR comporte plusieurs risques. Il est nécessaire que ces derniers soient circonscrits, évalués et pris en charge de façon continue. Je note cependant que l'évaluation des risques n'est pas complète. En conséquence, il n'y a pas actuellement de vue d'ensemble des risques associés au projet SAGIR.
- 1.33** En matière de reddition de comptes, l'équipe de la DGSAGIR doit présenter au Conseil des ministres, une fois par année, un rapport concernant le déroulement du projet et les modifications apportées à l'échéancier et au budget, et ce, tant pour le deuxième que pour le troisième volet. Or, depuis le début du projet, l'équipe n'avait pas déposé un tel rapport. En mars 2010, un premier rapport a été transmis; il couvre la période de septembre 2008 à décembre 2009. Par ailleurs, un rapport devait être soumis au Conseil du trésor deux fois l'an. Ce dernier n'a toutefois reçu que deux rapports de l'équipe de la DGSAGIR. Le premier a été déposé en juin 2009 et le second, en mars 2010.
- 1.34** En somme, la DGSAGIR est une organisation qui doit en même temps offrir du soutien relativement au volet de SAGIR déjà en exploitation et voir au développement des volets subséquents de ce grand projet, dont SGR2 et SGR3 font partie. Force est de constater que le déploiement de ces deux derniers volets rencontre des difficultés. Ainsi, je considère qu'il y a un risque que l'échéancier et les coûts ne soient pas respectés, d'autant plus que ces deux volets sont complexes. Par conséquent, je continuerai à suivre de près ce grand projet gouvernemental.

## Contribution au contrôle parlementaire sur la gestion des finances publiques

- 1.35** En février 2010, j'ai déposé un rapport à l'Assemblée nationale intitulé *Vérification de l'information financière et autres travaux connexes*. Dans le chapitre 1 de ce rapport, j'indiquais que je comptais continuer à mettre mes connaissances et mes travaux au service des parlementaires au cours des prochaines années pour les aider à relever le défi de taille que posera le retour à l'équilibre budgétaire.

- 1.36** D'ailleurs, certaines de mes orientations stratégiques 2009-2012 témoignent de ma volonté de collaborer à la saine gestion des finances publiques.
- 1.37** C'est donc dans cette perspective que j'ai mené plusieurs des vérifications qui sont incluses dans ce tome. Par exemple, j'ai continué à exercer une vigie sur le déroulement des grands projets d'immobilisations entrepris par le gouvernement afin d'en informer adéquatement l'Assemblée nationale. Le chapitre 5 présente les résultats de ma vigie relative au Dossier de santé du Québec, alors que je poursuis actuellement mes travaux à l'égard du projet de modernisation des centres hospitaliers universitaires de Montréal.
- 1.38** De plus, j'ai réalisé des interventions susceptibles de générer des économies ou des gains de productivité d'importance, notamment dans les secteurs de la santé et des services sociaux ainsi que de l'éducation. Dans le chapitre 2, j'ai examiné si les commissions scolaires ont mis en œuvre des mesures qui visent une gestion économique quant à leurs frais d'administration. J'ai relevé des économies potentielles en la matière et j'estime que, pour les cinq commissions scolaires vérifiées, ces économies sont significatives. Pour les réaliser, il faudra toutefois entreprendre les actions nécessaires. J'invite donc toutes les commissions scolaires à réévaluer leurs façons de faire afin de s'assurer d'une gestion optimale relative aux frais d'administration.
- 1.39** Le chapitre 4, quant à lui, présente les résultats d'une vérification réalisée dans le réseau de la santé et des services sociaux, plus particulièrement au Centre de santé et de services sociaux d'Arthabaska-et-de-l'Érable. Par le passé, les vérifications de l'optimisation des ressources effectuées dans ce réseau utilisaient une approche par secteur d'activité ou par fonction de gestion. Ainsi, pour chaque sujet retenu, les travaux de vérification étaient menés auprès de plusieurs établissements et ils tenaient compte, lorsque cela était requis, du rôle exercé par les agences et le ministère de la Santé et des Services sociaux. Ce chapitre contient les résultats d'une vérification dont l'objectif était de poser un diagnostic sur la performance relative aux principales activités d'un seul établissement. Cette approche a été privilégiée parce que l'importance du budget de cet établissement le justifiait et qu'il était pertinent d'examiner plus globalement la performance d'une entité de ce réseau.
- 1.40** Enfin, le chapitre 3 présente les résultats d'une vérification traitant de la gestion de l'immigration économique, plus particulièrement en ce qui concerne les travailleurs qualifiés. J'y aborde notamment la planification des volumes d'immigration, le système de sélection des immigrants et la gestion des demandes. Cette vérification met en lumière le fait que la gestion des risques à l'égard du processus de sélection des immigrants devrait être plus structurée, d'autant plus que le Québec se fixe des objectifs de recrutement et d'accueil de nouveaux immigrants toujours croissants.