



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

Tome I

Faits saillants

Le tome I du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011* et les *Faits saillants* sont disponibles dans notre site Web.

English version of these highlights is available on our Web site.

Courriel: verificateur.general@vgq.qc.ca

Site Web: <http://www.vgq.qc.ca>

La forme masculine employée dans le texte désigne aussi bien les femmes que les hommes, le cas échéant.



Le texte de ce document a été imprimé sur un papier québécois contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-logo, Procédé sans chlore, FSC Recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.



Québec, mai 2010

La présente brochure est une version succincte du premier tome du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011*. Elle regroupe les principaux constats et les recommandations découlant des travaux que les équipes de vérification ont menés à terme depuis le dépôt du dernier tome.

Cette forme allégée vise à fournir au lecteur un accès à l'information qui soit à la fois économique et efficace. J'espère ainsi que les membres de l'Assemblée nationale, de même que tout citoyen préoccupé par l'un ou l'autre des sujets abordés, apprécieront cette brochure conçue pour satisfaire des besoins ponctuels.

Il va de soi qu'elle ne saurait se substituer au rapport complet et j'invite le lecteur à prendre connaissance de son contenu intégral. Ce dernier présente, de manière détaillée, le fruit des missions de vérification de l'optimisation des ressources, en plus d'exposer le point de vue des entités.

Le vérificateur général,

Renaud Lachance, FCA

Table des matières

Page

Chapitre 1 Observations du vérificateur général, M. Renaud Lachance	1
Introduction	1
<i>Loi sur la gouvernance des sociétés d'État</i>	5
Projet SAGIR	10
Contribution au contrôle parlementaire sur la gestion des finances publiques	12
Chapitre 2 Frais d'administration des commissions scolaires	14
Recommandations	15
Chapitre 3 Sélection des immigrants travailleurs qualifiés	18
Recommandations	19
Chapitre 4 Performance relative aux principales activités du Centre de santé et de services sociaux d'Arthabaska-et-de-l'Érable	21
Recommandations	23
Chapitre 5 Vigie relative au projet Dossier de santé du Québec	24
Recommandations	26
Chapitre 6 Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources	
6.1 Introduction	27
6.2 Gestion des projets immobiliers	27

Le numéro des chapitres de même que celui des paragraphes utilisés dans cette brochure reprennent ceux du rapport détaillé.

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

* 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 bénéficiaires 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 bénéficiaires, 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 assujéti 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.

Entités vérifiées :

- ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- commissions scolaires

Le présent rapport porte sur les frais d'administration des commissions scolaires (CS). Nos travaux ont été effectués auprès du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), de cinq CS, de la Fédération des commissions scolaires du Québec et de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec.

La principale activité des CS consiste à offrir des services éducatifs qui répondent aux besoins de formation des jeunes et des adultes de leur territoire. Chaque CS comprend un centre administratif ainsi que des établissements d'enseignement. Au cours de l'année 2007-2008, les dépenses des CS ont totalisé, selon les données du ministère, quelque 9,9 milliards de dollars dont 561 millions ont servi à des activités de nature administrative, comme celles liées à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles ainsi qu'à différents services administratifs. Le principal bailleur de fonds des CS est le MELS : il leur alloue environ 7,5 milliards de dollars.

Objectifs de notre vérification

Nous voulions nous assurer que le MELS a mis en place un encadrement qui favorise une gestion optimale quant aux frais d'administration des CS, notamment en s'assurant que la structure en place des CS le permet. Les frais d'administration pris en compte dans nos travaux pour l'ensemble des CS se sont chiffrés à plus de 350 millions de dollars en 2007-2008. Nous voulions également voir si les cinq CS vérifiées ont mis en œuvre des mesures qui visent une gestion économique relativement à leurs frais d'administration.

Sommaire des constats

Structure en place. Le nombre actuel de CS date de 1998 où il a été réduit de 156 à 72. Des économies de 75 à 100 millions de dollars étaient attendues de ce changement. Depuis cette date, dans 22 CS, l'effectif scolaire pour la formation générale des jeunes en 2009-2010 est inférieur à celui de 1998-1999 et, selon les prévisions, il sera encore moindre en 2024-2025. L'effectif scolaire à la formation professionnelle et à la formation générale des adultes a aussi connu des réductions significatives depuis 1998-1999 pour certaines CS.

Le ministère n'a pas réalisé d'analyse quant au nombre optimal de CS en tenant compte des facteurs pertinents, notamment l'évolution des effectifs scolaires, les coûts associés à cette structure et à son encadrement, les particularités de la clientèle, les réalités géographiques, l'obligation de services ainsi que les disparités sociales, culturelles et économiques.

Financement des activités administratives. Depuis 1996-1997, les règles budgétaires prévoient que les dépenses associées aux activités administratives des CS sont payées principalement par une portion des revenus provenant de la taxe scolaire et de la subvention de péréquation du MELS. Ce dernier ignore si les fonds prévus pour les dépenses liées aux activités administratives correspondent aux besoins des CS et si ces fonds sont utilisés de manière à respecter les bonnes pratiques de gestion.

Information de gestion. À partir des données financières produites par les CS, des indicateurs de gestion ayant trait à leurs activités sont produits par le MELS et rendus publics. Ces informations indiquent des écarts importants concernant le coût par élève des activités administratives entre les CS. Le ministère n'a pas réalisé de travaux pour expliquer ces écarts ni invité les CS à accomplir des actions en la matière. De telles analyses pourraient permettre de recenser des situations problématiques et, le cas échéant, de soutenir les CS dans la mise en place de mesures appropriées.

Rôle des regroupements des commissions scolaires. Nos travaux font ressortir que la Fédération des commissions scolaires du Québec et l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec pourraient être plus proactives dans leur support aux CS afin de les aider à mettre en œuvre des mesures favorisant une gestion plus efficiente et plus économique quant à leurs frais d'administration. Elles devraient jouer un rôle plus important, notamment en favorisant les achats regroupés, actuellement peu importants, en déterminant les services qui pourraient être mis en commun et en initiant des actions en ce sens. De plus, malgré la baisse de l'effectif scolaire depuis 1998, nous n'avons retracé aucune analyse de la part de la Fédération des commissions scolaires du Québec ou de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec afin d'évaluer les possibilités de fusions en tenant compte des facteurs pertinents tel que nous l'avons mentionné précédemment.

Comparaison des cinq commissions scolaires vérifiées. Afin de permettre la comparaison des frais d'administration entre cinq CS de taille différente, nous avons compilé les résultats d'un indicateur qui considère leurs revenus. Ces résultats permettent de mettre en évidence les fonds consacrés à certains processus administratifs pour chaque tranche de un million de dollars de revenus. Selon nos estimations, les économies potentielles varient de 4,6 à 8,1 millions de dollars pour les cinq CS vérifiées. Cet exercice montre également qu'il existe des économies potentielles lorsqu'on compare des CS de taille similaire. Notre analyse montre qu'un examen minutieux à l'égard de ces dépenses s'avère nécessaire et nous invitons toutes les CS à réévaluer leurs façons de faire afin de s'assurer d'une gestion optimale quant aux frais d'administration.

La Fédération des commissions scolaires du Québec nous a indiqué à ce sujet que « les économies potentielles mentionnées précédemment ne sont susceptibles de se réaliser en totalité qu'après une assez longue période puisqu'une partie significative de celles-ci découleraient de l'élimination d'un certain nombre de postes. » Nous sommes aussi d'avis que ce potentiel d'économie ne peut se concrétiser en une seule année.

Recommandations

Cette section regroupe les recommandations formulées dans notre rapport. Il est à noter que, à titre informatif, le numéro des paragraphes visés est donné entre parenthèses.

Nous avons recommandé au ministère de s'assurer :

- que la structure actuelle quant au nombre de commissions scolaires est optimale, compte tenu entre autres du coût associé à cette structure et à l'encadrement de celles-ci, des particularités de la clientèle, de l'évolution de l'effectif scolaire ainsi que des disparités sociales, culturelles et économiques ;
- que les commissions scolaires exercent une gestion économique relativement à leurs dépenses administratives ;
- que l'information de gestion qu'il utilise et celle qui est diffusée aux commissions scolaires permettent d'analyser les frais d'administration et de soutenir les commissions scolaires dans la gestion de leurs activités administratives (2.52).

Nous avons recommandé à la Fédération des commissions scolaires du Québec et à l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec d'effectuer des interventions favorisant une gestion plus efficiente et économique de l'ensemble des commissions scolaires quant aux frais d'administration (2.64).

Nous avons recommandé aux commissions scolaires vérifiées de s'assurer que leur conseil des commissaires dispose en temps opportun de toute l'information pertinente à l'égard des frais d'administration afin de lui permettre d'assumer pleinement ses responsabilités (2.73).

Nous avons recommandé au ministère de s'assurer auprès de toutes les commissions scolaires que les membres du conseil des commissaires sont sensibilisés quant à leurs responsabilités dans la gestion relative aux dépenses des commissions scolaires, particulièrement les dépenses liées à l'administration (2.74).

Nous avons recommandé aux commissions scolaires, notamment celles vérifiées, de s'assurer que leurs processus et leurs façons de faire permettent une gestion économique quant à leurs frais d'administration (2.97).

Commentaires des entités

Les entités ont eu l'occasion de formuler leurs commentaires qui se trouvent aux paragraphes 2.102, 2.103, 2.105 et 2.107. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations. Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Entité vérifiée :

- ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Ce rapport est le fruit d'une vérification portant sur la sélection des immigrants travailleurs qualifiés; elle a été menée de mai à novembre 2009 auprès du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Les travaux couvrent la sélection des immigrants travailleurs qualifiés effectuée de janvier 2006 à février 2009.

L'immigration est associée à quatre enjeux importants pour le Québec: le redressement démographique, la prospérité économique, la pérennité du fait français et l'ouverture sur le monde. L'*Accord Canada-Québec relatif à l'immigration et à l'admission temporaire des aubains* attribue au Québec la responsabilité exclusive de sélectionner les immigrants de la catégorie de l'immigration économique. En 2009, ces immigrants représentaient 70 p. cent des 49 489 admissions du Québec et 91 p. cent d'entre eux étaient des immigrants travailleurs qualifiés.

Objectifs de notre vérification

Notre vérification avait pour but de vérifier que le ministère :

- oriente et coordonne les activités de sélection des immigrants de manière à répondre aux besoins du Québec;
- effectue les activités de sélection des immigrants travailleurs qualifiés en conformité avec la réglementation applicable et selon des saines pratiques de gestion;
- évalue sa performance au regard des activités de sélection des immigrants travailleurs qualifiés et en rend compte.

Sommaire des constats

Planification des volumes d'immigration. Des mécanismes de concertation et de collaboration entre le ministère, ses partenaires et les organismes concernés ont mené, au cours des dernières années, à la décision de hausser les volumes d'immigration sur la base d'une bonne compréhension des différents enjeux et défis qui y sont associés.

Le processus de consultation a fait ressortir certaines difficultés d'intégration. Toutefois, le ministère n'utilise pas d'indicateurs socioéconomiques pour bien cerner la capacité réelle du Québec à accueillir et à intégrer en emploi les nouveaux arrivants. Sans évaluation, le ministère ne peut s'assurer que la province est capable de supporter les hausses progressives des volumes d'immigration, tout en optimisant les retombées de l'immigration sur le développement du Québec.

Système de sélection. Pour mieux répondre aux objectifs économiques du gouvernement, dont celui d'une meilleure adéquation entre les besoins de main-d'œuvre et la sélection des travailleurs qualifiés, le ministère a modifié sa grille de sélection en 2006 en introduisant le critère « domaine de formation » et en augmentant son poids relatif en 2009.

Nous sommes d'avis que la grille de sélection des travailleurs qualifiés demeure d'une efficacité limitée pour assurer un arrimage avec les besoins du marché du travail. Elle repose davantage sur une évaluation du potentiel socioprofessionnel du candidat que sur des possibilités concrètes d'emploi. Par conséquent, un candidat peut être sélectionné sans avoir une formation dans un domaine privilégié. Ainsi, entre 2006 et 2008 :

- seulement 9 p. cent des candidats sélectionnés présentaient un profil répondant aux exigences dans les domaines de formation privilégiés par le Québec;
- 65 p. cent des travailleurs qualifiés sélectionnés n'ont eu aucun point pour le domaine de formation. La note de passage a été obtenue surtout grâce à d'autres caractéristiques (niveau de scolarité, âge et connaissance du français).

Des données révèlent les problèmes d'intégration en emploi et de déqualification qu'éprouvent les personnes immigrantes sélectionnées par le ministère :

- En 2009, le taux de chômage des immigrants du Québec s'élevait à 13,7 p. cent comparativement à 7,6 p. cent pour la population native et à 10,7 p. cent pour les immigrants de l'Ontario.
- En 2007, le taux d'emploi des immigrants ayant fait des études universitaires était de 75,7 p. cent par rapport à 93,0 p. cent pour la population du Québec ayant fait de telles études.
- En 2006, 42,1 p. cent des immigrants étaient déqualifiés, c'est-à-dire qu'ils avaient un niveau de scolarité plus élevé que celui normalement exigé pour leur emploi.

Malgré ces données, le ministère n'a pas évalué sa grille et ses conditions de sélection, notamment par rapport aux pratiques étrangères.

Certains pays ont fixé des conditions préalables au traitement d'une demande d'immigration. Ainsi, la candidature d'un travailleur qualifié n'est recevable que si sa profession figure sur la liste des professions privilégiées.

Pour attirer des candidats dans des domaines prometteurs, le ministère a récemment entrepris diverses actions, comme l'élaboration d'une stratégie de promotion et de prospection.

Traitement des demandes de sélection. Pour nous assurer que les dossiers de sélection soutenaient la décision du ministère, nous avons vérifié un échantillon statistique de 91 dossiers parmi l'ensemble des demandes traitées au Bureau d'immigration du Québec à Paris et au Service Amérique du Nord et Maghreb, situé à Montréal. Ces territoires ont traité 60,5 p. cent des demandes totales.

Nos travaux ont révélé que parmi ces 91 dossiers, le ministère a délivré des certificats de sélection dans 38 cas et a refusé 6 demandes, sans que les dossiers respectent la réglementation ou les instructions du *Guide des procédures d'immigration*, ou encore sans que des documents ou des commentaires des conseillers à l'immigration soutiennent cette décision.

L'effet des lacunes relevées sur la décision des conseillers a pu être analysé pour 9 des 44 dossiers comportant des lacunes :

- La décision demeure la même pour 5 dossiers.
- Trois dossiers traités en sélection sur dossier n'auraient pas dû être acceptés à cette étape.
- Un dossier a été accepté, alors qu'il aurait dû être refusé.

Dans 38 dossiers, nous sommes d'avis qu'en l'absence d'information justifiant les points attribués, le ministère ne peut s'assurer de la justesse de sa décision d'attribuer ou non un certificat de sélection du Québec.

Par ailleurs, en extrapolant les résultats de nos travaux à l'ensemble des dossiers des territoires visés pour la période couverte par notre vérification, nous pouvons affirmer ceci, avec un degré de confiance de 90 p. cent :

- Entre 40 et 57 p. cent des dossiers (de 11 826 à 16 853 dossiers) comportaient des erreurs dans l'attribution des points de la grille de sélection ou ne contenaient pas tous les éléments nécessaires pour justifier les points attribués.
- Pour 34 à 51 p. cent de ces dossiers (de 10 052 à 15 079 dossiers), le ministère ne peut s'assurer de la justesse de sa décision d'attribuer ou non un certificat de sélection du Québec à cause de l'absence de toutes les informations nécessaires la soutenant.

Contrôle de qualité et encadrement. Le ministère contrôle peu la qualité de ses analyses de dossiers a priori et a posteriori, ce qui lui permettrait de s'assurer que sa sélection est effectuée conformément aux règlements et au guide des procédures et que les demandes font l'objet d'un traitement équitable.

Les conditions nécessaires pour assurer un tel traitement ne sont pas réunies, puisque :

- les outils qui encadrent le traitement des demandes d'immigration sont incomplets et ne sont pas mis à jour régulièrement;
- des facteurs et critères de la grille de sélection comme l'adaptabilité sont difficiles à évaluer de manière objective en l'absence de balises mesurables, d'autant plus que, de 2006 à 2008, 45 p. cent des demandes ont été acceptées grâce aux points attribués à ce facteur;
- le ministère a formulé peu de directives pour encadrer la détection des informations ou documents faux ou trompeurs.

Performance et reddition de comptes. Le plan stratégique du ministère présente sa mission, sa vision, ses valeurs et ses orientations stratégiques, ce qui est conforme aux saines pratiques de gestion.

Nous avons toutefois noté que les indicateurs choisis ne permettent pas de rendre compte notamment des résultats quant à l'intégration des immigrants.

Le ministère n'a réalisé aucune évaluation de programme concernant les travailleurs qualifiés depuis 2004. En conséquence, il n'est pas assuré que son programme des travailleurs qualifiés répond aux besoins du Québec et que les moyens utilisés sont les plus efficaces pour faciliter l'intégration des immigrants en emploi.

Recommandations

Cette section regroupe les recommandations formulées dans notre rapport. Il est à noter que, à titre informatif, le numéro des paragraphes visés est donné entre parenthèses.

Nous avons recommandé au ministère :

- de poursuivre l'amélioration de son système de sélection des travailleurs qualifiés, notamment en l'évaluant par rapport aux pratiques étrangères, afin qu'il réponde à son objectif d'assurer une meilleure adéquation avec les besoins de main-d'œuvre du Québec;
- de se doter d'indicateurs de performance et de cibles relativement à la sélection des travailleurs qualifiés (3.81);
- d'améliorer l'encadrement de la sélection des travailleurs qualifiés, notamment par la mise en place :
 - de balises mesurables pour l'évaluation des candidats, de façon à favoriser un traitement conforme aux règlements et au guide des procédures;
 - de directives favorisant la détection d'informations ou de documents faux ou trompeurs;
- de mettre en œuvre les processus nécessaires pour assurer la conformité et l'équité des décisions prises (3.129);
- d'améliorer son plan stratégique par l'ajout :
 - d'objectifs en lien avec des résultats attendus;
 - d'indicateurs de résultats permettant d'évaluer sa performance;
- d'améliorer la qualité des renseignements présentés dans sa reddition de comptes annuelle pour permettre une meilleure évaluation de sa performance;
- d'assurer la mise en œuvre et le suivi étroit de ses plans triennaux au regard de l'évaluation de programme et des attentes relatives à la satisfaction de la clientèle, notamment en ce qui concerne le programme des travailleurs qualifiés, et de rendre compte des résultats (3.154).

Commentaires du ministère

Le ministère a eu l'occasion de formuler ses commentaires, qui se trouvent au paragraphe 3.155. Nous tenons à signaler qu'il a adhéré à toutes les recommandations. Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Ce rapport porte sur le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) d'Arthabaska-et-de-l'Érable. Notre vérification a été menée d'avril 2009 à janvier 2010.

Le CSSS est situé dans la région de la Mauricie et du Centre-du-Québec et dispense des soins et des services à une population d'environ 90 000 personnes par l'intermédiaire de 13 installations (une de type centre hospitalier, 4 de type centre local de services communautaires (CLSC) et 8 de type centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD)). Comptant plus de 2 200 employés, l'établissement a vu ses dépenses d'exploitation s'élever à près de 140 millions de dollars pour l'exercice financier 2008-2009.

Objectifs de notre vérification

Cette vérification a pour but notamment de poser un diagnostic sur la performance globale de l'établissement et sur la gestion qu'il fait par rapport à ses principales activités. Nous voulions nous assurer que le CSSS a des pratiques de gouvernance qui favorisent la saine gestion et la performance, qu'il gère de façon économique et efficiente et en conformité avec la réglementation ses ressources humaines, matérielles et financières, et ce, dans le respect de certains principes de développement durable, et qu'il a mis en place des mesures pour favoriser l'accessibilité, la continuité, la qualité et la sécurité des soins et des services vérifiés.

Sommaire des constats

Le CSSS a mis en place plusieurs mesures qui favorisent l'accessibilité, la continuité, la qualité et la sécurité des soins et des services. Toutefois, il aurait avantage à recueillir davantage d'information de gestion de même qu'à optimiser ses pratiques afin d'accroître sa performance et ainsi de générer des économies.

Gouvernance et planification stratégique. Le conseil d'administration (CA) ainsi que les comités en place exercent les fonctions prévues dans la loi. Cependant, le CA pourrait augmenter son influence sur la performance de l'organisation en procédant à un exercice de planification stratégique et en statuant sur l'information relative à la performance qu'il désire suivre.

Ressources financières. Le CSSS respecte sa politique encadrant le processus budgétaire et chaque année un budget en équilibre est adopté par le CA; pourtant, l'établissement a de la difficulté à maintenir cet équilibre. Globalement, les coûts unitaires rattachés à ses activités sont en dessous de la moyenne de ceux du groupe d'établissements comparables. Toutefois, lorsque la comparaison s'effectue avec les meilleurs établissements de ce groupe (premier tercile), elle révèle des économies potentielles importantes. D'ailleurs, le CSSS fait peu d'analyses comparatives de ses coûts et certaines activités et services gagneraient à être plus efficaces.

Ressources humaines. Le CSSS a mis en œuvre des mesures visant à maintenir un bon climat de travail et il a récemment établi un portrait des caractéristiques de ses ressources pour des emplois où il est difficile de recruter. Au regard de l'évaluation du rendement, la haute direction ne s'assure pas que les politiques sont appliquées et ne connaît pas le nombre de personnes évaluées ni la fréquence des évaluations.

Approvisionnement en équipements et en fournitures de nature médicale. Plusieurs pratiques restent à améliorer tant à l'égard de la détermination des besoins et de la planification des acquisitions qu'en ce qui concerne le processus de sélection des fournisseurs et l'obtention de l'information de gestion. La réglementation relative aux acquisitions n'est pas toujours respectée et l'utilisation des technologies dans le processus de réapprovisionnement et la tenue d'inventaires n'est pas maximisée.

Gestion des lits et durée des séjours. La durée moyenne des séjours au CSSS est semblable à celle du groupe d'établissements comparables. Quant aux taux d'occupation des lits, il est très bas dans certaines unités de soins, ce qui montre que l'établissement aurait avantage à analyser les raisons de ces taux afin de s'assurer que le nombre de lits ouverts répond réellement aux besoins.

Urgence. La performance globale de l'urgence place le CSSS dans une très bonne situation avec une durée moyenne des séjours en dessous des normes du ministère et des moyennes des établissements comparables. Plusieurs stratégies expliquent cette performance; notons, entre autres, les lits de transition dans les centres d'hébergement et les continuums de soins pour les personnes âgées ou les personnes en perte d'autonomie. Le processus d'accueil et de triage peut cependant être amélioré et des ententes de service avec les acteurs de première ligne devraient être conclues.

Bloc opératoire. Le CSSS affiche d'excellents résultats au regard du recours à la chirurgie d'un jour et de l'accès aux chirurgies. Le délai d'attente pour trois chirurgies est inférieur à la norme ministérielle (six mois) et à la moyenne du groupe d'établissements comparés. Toutefois, des gains d'efficacité au bloc opératoire sont possibles et l'organisation du travail peut y être améliorée.

Services à domicile. Concernant l'accès à ses services à domicile, le CSSS suit le nombre de personnes en attente, mais ne cumule pas d'information sur le délai d'attente. Ce délai apparaît limité pour certains services, mais pour d'autres il pourrait être réduit. Par ailleurs, les besoins des usagers sont évalués et le CSSS assure une bonne coordination des services qui leur sont offerts.

Hébergement. Le CSSS offre peu de choix pour de l'hébergement hors des centres publics et certains usagers doivent être hébergés dans un centre qui offre des services plus lourds qu'il est nécessaire. Un plan d'amélioration des services est d'ailleurs en cours pour redresser la situation. D'autre part, les processus en place favorisent l'équité pour ce qui est de l'accès à l'hébergement ainsi que la continuité et la coordination des services d'hébergement et des services professionnels.

Laboratoires de biologie médicale. Le CSSS exploite ses laboratoires à deux endroits; l'un de ceux-ci mène 96 p. cent des analyses. Le maintien du second emplacement a occasionné depuis cinq ans des frais supplémentaires estimés à au moins 400 000 dollars. Par ailleurs, le CSSS ne diffuse pas les bonnes pratiques concernant la pertinence des analyses ni ne fait de suivi systématique à cet égard. En ce qui a trait à l'accès aux services, le CSSS affiche un délai très court tant pour les prélèvements que pour le traitement des analyses. Il s'assure également de la qualité des analyses en se soumettant à des contrôles externes indépendants.

Imagerie médicale. L'attribution des rendez-vous tient compte des priorités et vise à maximiser l'emploi du temps; de plus, tous les examens peuvent être obtenus dans un délai inférieur à six mois. Toutefois, l'efficacité des processus pourrait être accrue et un suivi de la performance au regard des coûts devrait être réalisé. Quant au respect des normes de sécurité pour ses appareils de radiographie, le CSSS s'en assure.

Prise de rendez-vous. L'organisation du travail pour ce qui est de l'attribution des rendez-vous comporte des lacunes; entre autres, le traitement des demandes est effectué en grande partie de façon manuelle. De plus, il n'y a pas de suivi quant au délai d'accès aux rendez-vous.

Prévention et contrôle des infections nosocomiales. Une structure adéquate est en place et le CSSS affiche une bonne performance relativement au taux de nouveaux cas d'infections nosocomiales. Un comité de prévention et de contrôle des infections ainsi qu'une équipe formée de quatre infirmières sont actifs. Des données sont compilées et suivies et elles sont présentées au comité de gestion des risques et au conseil d'administration.

Recommandations

Cette section présente une partie des recommandations formulées dans notre rapport. Il est à noter que, à titre informatif, le numéro des recommandations est donné entre parenthèses.

Nous avons recommandé au conseil d'administration de s'impliquer davantage dans la gestion stratégique, notamment dans le plan stratégique, l'entente de gestion et d'imputabilité, le projet clinique et le rapport annuel de gestion (3).

Nous avons recommandé à l'établissement :

- de maintenir l'équilibre budgétaire, comme la loi le prescrit (5);
- de faire des analyses comparatives de coûts, notamment en ce qui a trait aux secteurs d'activité pour lesquels la performance apparaît moindre et à ceux dans lesquels on procède à des ventes de services, et d'apporter les correctifs nécessaires (6);
- de poursuivre la mise en œuvre de stratégies à l'égard de la fidélisation, de la relève et de la formation de ses ressources humaines (7);
- de s'assurer que toutes les évaluations quant au rendement du personnel d'encadrement sont faites annuellement et, pour les autres employés, qu'elles sont effectuées selon la fréquence établie (8);

- de prévoir la participation d'un comité multidisciplinaire et l'utilisation de critères concernant les priorités d'achat pour être en mesure de déterminer les besoins en équipements, et de poursuivre la mise en place d'un processus formel d'évaluation et de normalisation des fournitures médicales (9);
- de s'assurer que les acquisitions sont effectuées selon le régime de concurrence, qu'en cas de dérogation, les dossiers contiennent les justifications suffisantes et que l'information est transmise en temps opportun au conseil d'administration, à l'agence et au ministre (10);
- de maximiser l'utilisation des technologies dans le processus d'approvisionnement en fournitures médicales des unités de soins et de restreindre l'intervention du personnel soignant (13);
- d'analyser les données relatives à la durée moyenne des séjours et au taux d'occupation, de déterminer les causes des écarts ainsi que de mettre en œuvre les moyens d'améliorer la gestion concernant les lits de chaque unité de soins (15);
- de s'assurer que l'offre de services de l'urgence et de services de première ligne du territoire se fait de façon concertée en concluant des ententes de service avec les acteurs de première ligne (16);
- d'améliorer l'organisation du travail dans le bloc opératoire et de s'assurer d'utiliser de façon efficiente les salles (19);
- de s'assurer, pour les services à domicile, que les évaluations, les plans d'intervention et les plans de services individualisés sont produits et révisés, comme cela est requis (22);
- de continuer ses démarches en vue de rééquilibrer l'offre de services pour ce qui est de l'hébergement sur son territoire (24);
- de s'assurer, pour les usagers dans les services d'hébergement, que les évaluations et les plans d'intervention sont produits et révisés, comme cela est requis (26);
- de suivre la performance des laboratoires, y compris celle de chacun des deux emplacements, notamment au regard des coûts et du délai associés aux traitements, de faire les analyses requises et d'entreprendre les actions qui s'imposent (27);
- de veiller à promouvoir l'utilisation pertinente des examens de laboratoire et de faire le suivi à cet égard (28);
- de suivre les données quant au temps d'utilisation des équipements d'imagerie médicale afin d'assurer l'optimisation de leur usage (33);
- de revoir le processus d'attribution de ses rendez-vous, afin de le rendre plus efficient (34).

Commentaires de l'établissement

L'établissement a eu l'occasion de formuler ses commentaires, qui sont reproduits au paragraphe 4.31. Nous tenons à souligner qu'il a adhéré à toutes les recommandations. Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Entité vérifiée :

- ministère de la Santé et des Services sociaux

Ce rapport présente les résultats de notre vigie relative au Dossier de santé du Québec (DSQ). L'investissement prévu à cet égard est de 563 millions de dollars, financé par le gouvernement du Québec (260 millions) et par Inforoute Santé du Canada (ISC) (303 millions). Le projet est géré par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). L'implantation devait initialement se réaliser en quatre ans, soit de 2006 à 2010, avec un nombre d'utilisateurs potentiels évalué à 95 000.

Objectif de notre vigie

La présente vigie, tout comme les deux précédentes, visait à s'assurer que le MSSS gère le DSQ de façon économique, efficiente et efficace.

Sommaire des constats

Nous demeurons préoccupés par la façon dont le ministère gère ce projet et des conséquences qui en découlent sur sa mise en place. Nos travaux font ressortir que des problématiques importantes et des risques réduisent la probabilité d'atteindre l'objectif initial visé.

Arrimage entre le Dossier patient électronique (DPE) et le DSQ. Un risque majeur avait été soulevé l'an dernier quant à l'absence d'arrimage entre le DPE et le DSQ. Le DPE est le dossier informatisé local du patient et certaines régions en ont fait une priorité. Or, aucune stratégie d'arrimage avec les DPE n'a été élaborée par le MSSS.

En décembre dernier, ISC a proposé au ministère de réviser ses stratégies de financement du DSQ pour permettre de consacrer une partie de celui-ci aux DPE. L'objectif recherché par ISC était de mettre l'accent sur le déploiement de DPE pour ensuite les intégrer au DSQ. Le principal avantage de cette approche consistait en ce que les gens du terrain s'approprient le projet et qu'ils le fassent avant tout pour eux, favorisant indéniablement l'adhésion, condition essentielle au succès du DSQ. Le ministère a toutefois refusé la proposition d'ISC, décision qui nous préoccupe étant donné le manque d'arrimage entre les DPE et le DSQ.

Coûts et financement du DSQ. Le ministère a révisé les coûts des projets qui composent le DSQ, mais le budget global reste inchangé. Certaines des hypothèses utilisées ne nous apparaissent pas réalistes. En conséquence, l'estimation des coûts du ministère nous apparaît non crédible et le risque de ne pas respecter ces coûts demeure, dans la mesure où la portée du projet demeure la même que celle prévue initialement.

Rappelons que l'obtention du financement d'ISC de 303 millions de dollars, dont le tiers a été versé jusqu'à maintenant, est conditionnelle au développement d'un produit fonctionnel en temps prévu, utilisé et correspondant à ce qui a été convenu.

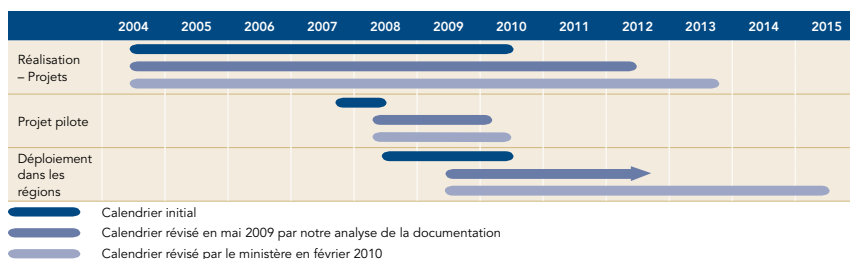
Échéancier du projet DSQ. L'an dernier, le ministère avait reporté d'une année la date prévue pour la fin du projet, l'établissant à juin 2011. Toutefois, cette date excluait le déploiement du DSQ dans les régions.

Cette année, les échéances ont de nouveau été modifiées pour la quasi-totalité des projets, certains devant maintenant se terminer en 2013.

Le déploiement complet dans les régions ne sera pas complété avant juin 2015, la dernière région identifiée étant Montréal, soit la plus peuplée.

Du côté du projet pilote, la date de fin avait été reportée deux fois pour l'établir à juin 2010. Au-delà de cette date, d'autres travaux seront nécessaires. En conséquence, la date de fin de juin 2010 nous apparaît irréaliste.

Calendrier des principales activités du projet



Sécurité des données du patient dans le DSQ. L'absence de plan global de sécurité augmente le risque que certaines étapes importantes soient omises ou ne soient pas franchies en temps opportun, ce qui pourrait compromettre la sécurité du DSQ.

Recommandations

Cette section regroupe les recommandations formulées dans notre rapport. Il est à noter que, à titre informatif, le numéro des paragraphes visés est donné entre parenthèses.

Gouvernance. Nous avons recommandé au ministère :

- d'établir une stratégie pour l'arrimage à court et moyen termes du Dossier de santé du Québec et du Dossier patient électronique ;
- de s'assurer d'avoir une stratégie globale, des démarches et des outils de gestion du changement complets, à jour et produits en temps opportun (5.39).

Coût et financement. Nous avons recommandé au ministère :

- de s'assurer que tous les coûts liés au Dossier de santé du Québec ont été estimés et sont basés sur des hypothèses réalistes ;
- de s'assurer que le financement est disponible en temps opportun pour l'ensemble du projet (5.48).

Planification et suivi des projets. Nous avons recommandé au ministère :

- de statuer sur les choix relatifs à l'architecture du projet et de revoir de façon réaliste les échéances des projets (5.67);
- de s'assurer d'avoir régulièrement, pour ses projets, un portrait fidèle de l'échéancier (5.73);
- de présenter le rapport d'évaluation du projet pilote, comme cela a été prescrit, et de s'assurer de donner suite aux problèmes soulevés (5.83);
- de se doter d'un outil de suivi des projets fiable, succinct et produit en temps opportun qui lui permettra de mesurer périodiquement le degré d'avancement des travaux des différents projets (5.86).

Sécurité. Nous avons recommandé au ministère :

- de se doter d'un plan global de sécurité pour le Dossier de santé du Québec;
- de statuer sur le niveau acceptable de sécurité à instaurer et de s'assurer que ces contrôles de sécurité sont mis en place conformément à ce qui aura été planifié pour diminuer le risque d'accès non autorisé aux données relatives à la santé des patients (5.101).

Reddition de comptes. Nous avons recommandé au ministère d'effectuer en temps opportun une reddition de comptes complète au Conseil des ministres (5.105).

Commentaires du ministère

Le ministère a eu l'occasion de formuler ses commentaires qui se trouvent au paragraphe 5.113. Nous tenons à souligner qu'il a adhéré à toutes les recommandations. Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Introduction

- 6.1.1 Après un intervalle de quelques années, nos travaux de vérification donnent lieu à un suivi. Nous poursuivons alors l'objectif de voir si les recommandations faisant l'objet du suivi ont été prises en compte et si les entités concernées ont remédié aux déficiences sous-jacentes.
- 6.1.2 Cet exercice, qui vient compléter la vérification initiale, permet d'informer les parlementaires quant aux actions qui ont été entreprises pour pallier les difficultés dont nous faisons état. Lorsque des problèmes perdurent, nous en rappelons brièvement les causes et les conséquences et invitons les entités à poursuivre ou à intensifier leurs efforts.
- 6.1.3 La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif mentionné précédemment. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre conclusion repose sur les mêmes critères d'évaluation que ceux utilisés lors de la vérification de l'optimisation des ressources.
- 6.1.4 Les missions de suivi sont menées en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.
- 6.1.5 Le tableau 1 présente le suivi dont traite le présent tome, avec la référence à la vérification initiale.

Tableau 1
Suivi dont traite le présent tome

Vérification d'origine	Rapport pour l'année concernée
Gestion des projets immobiliers	2005-2006, tome I, chapitre 3

Gestion des projets immobiliers

Travaux effectués auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux et de la Corporation d'hébergement du Québec

- 6.2.1** Nous avons procédé au suivi de la vérification de l'optimisation des ressources effectuée en 2005-2006 auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et de la Corporation d'hébergement du Québec (CHQ). Nos travaux ont pris fin en octobre 2009.
- 6.2.2** La vérification initiale, dont les résultats ont été publiés dans le chapitre 3 du tome I du *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2005-2006*, avait quatre objectifs de vérification :
- s'assurer que le MSSS a mis en place un cadre de gestion qui favorise la réalisation efficiente des projets de construction¹ ;
 - évaluer dans quelle mesure la planification des projets de construction contribue à leur saine gestion et permet de respecter les budgets autorisés ;
 - déterminer si la gestion des projets vise l'économie des ressources et l'efficacité ;
 - s'assurer que la CHQ évalue sa performance quant à la gestion des projets et qu'elle en rend compte.
- 6.2.3** Au moment de notre suivi, nous avons rencontré des gestionnaires et des employés du ministère et de la Corporation. Nous avons analysé certaines données et consulté plusieurs documents. De plus, nous avons examiné trois dossiers de projets de construction dont les travaux ont débuté au cours de l'année 2007-2008. Lors de notre vérification, deux des projets étaient terminés alors que le troisième était en voie de l'être.
- 6.2.4** Nous avons effectué le suivi de 15 des 21 recommandations formulées à l'époque. Nous avons d'abord considéré celles qui sont axées sur la documentation nécessaire à une saine gestion des projets immobiliers, entre autres celle relative à la préparation des bilans des projets. Parmi les recommandations suivies, une s'est révélée caduque. Pour ce qui est des 6 autres recommandations, elles n'ont pas fait l'objet d'un suivi, étant donné qu'il aurait été nécessaire de réaliser une étude très approfondie des projets sélectionnés. Par exemple, c'est le cas de la recommandation voulant que la Corporation s'assure que les choix visant à réduire les coûts des projets et à respecter les budgets autorisés sont économiques. Toutefois, l'analyse du portrait budgétaire des projets présentée dans la section « Information de gestion » de ce rapport nous a permis de soulever des questions relativement à ces recommandations.

1. Un projet de construction est soit une construction neuve, un agrandissement, un réaménagement ou une rénovation majeure.

- 6.2.5** Nous avons également évalué l'application des recommandations formulées par la Commission de l'administration publique (CAP) dans son rapport de juin 2008, lequel faisait suite aux travaux relatifs à notre vérification initiale. La recommandation portant sur les règles de transfert de propriété des immeubles est caduque.
- 6.2.6** Enfin, en sus de ces travaux de suivi, nous avons accordé une attention particulière à la qualité de l'information de gestion fournie aux dirigeants et au conseil d'administration de la CHQ en ce qui concerne la gestion des projets immobiliers et des litiges.

Conclusions générales

- 6.2.7** Nos travaux de suivi nous amènent à conclure qu'il reste des points à améliorer quant à la gestion des projets immobiliers. En effet, 8 des 14 recommandations, soit 57 p. cent, ont donné lieu à des progrès satisfaisants. Une recommandation du rapport initial n'est plus applicable dans le contexte actuel. Si nous avons noté de tels progrès concernant notamment le cadre de gestion, plus particulièrement au chapitre des rôles et responsabilités, ainsi que la gestion des changements, le MSSS et la CHQ devront toutefois déployer des efforts supplémentaires pour corriger les lacunes soulevées à l'époque relativement aux autres recommandations. Ainsi, le ministère devra compléter la planification à long terme des immobilisations. Pour sa part, la Corporation devra faire des gestes à l'égard du suivi des projets ainsi que de l'évaluation et de la reddition de comptes.
- 6.2.8** Le tableau 1 dresse le bilan relatif à l'application de chacune des 15 recommandations en fonction des entités visées.

Tableau 1
Suivi des recommandations

	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Caduques
Cadre de gestion			
Approbation des projets et détermination des priorités			
Compléter la planification à long terme des immobilisations et regrouper dans cette planification les projets que les agences doivent présenter dans leurs plans directeurs immobiliers et qui sont jugés pertinents et prioritaires.		MSSS	
Améliorer le processus d'élaboration des programmes fonctionnels et techniques.	MSSS		
Rôles et responsabilités			
Mettre à jour, en collaboration avec la Corporation, le cadre de gestion concernant les projets immobiliers de façon à : <ul style="list-style-type: none"> prévoir la nomination d'un gestionnaire de projet qui sera responsable des résultats obtenus, et ce, du début à la fin des travaux ; établir clairement le rôle et les responsabilités des différents intervenants, notamment de la Corporation d'hébergement du Québec, dans la gestion des projets immobiliers. 	MSSS		

Tableau 1
Suivi des recommandations (suite)

	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Caduques
Revoir son processus d'acheminement et d'approbation des projets afin de le rendre plus efficient et efficace.	MSSS		
Statuer sur les règles à suivre en ce qui a trait à la propriété des nouveaux immeubles du réseau afin de minimiser les coûts de construction.			MSSS
Gestion des projets immobiliers			
Planification			
S'assurer que les programmes fonctionnels et techniques, qui sont à la base de sa décision et de l'annonce ministérielle, ont fait l'objet d'une analyse de la Corporation.	MSSS		
S'assurer que les besoins des établissements sont bien définis dans les programmes fonctionnels et techniques avant de formuler les recommandations destinées au ministère.	CHQ		
S'assurer que les estimations de coûts présentées dans les programmes fonctionnels et techniques sont complètes.	CHQ		
Exécution			
Se doter d'une procédure de gestion des changements efficiente, qui lui permet d'autoriser les changements importants avant leur réalisation et de convenir d'un prix avec l'entrepreneur avant le début des travaux.	CHQ		
Suivi			
Obtenir mensuellement, ou plus souvent si besoin est, des rapports d'avancement des projets qui présentent un portrait de la situation à l'égard des prévisions de coûts, de l'échéancier et du degré d'avancement des travaux.		CHQ	
Préciser aux fournisseurs de services, soit les professionnels et les entrepreneurs, les critères utilisés pour mesurer leur performance et les sanctions possibles si celle-ci est insatisfaisante.	CHQ		
Évaluer la performance des fournisseurs et en faire un critère de sélection.		CHQ	
Évaluation et reddition de comptes			
Disposer d'une information complète sur les projets de construction.		CHQ	
Effectuer les bilans des projets, une fois ceux-ci terminés.		CHQ	
Rendre compte de sa performance à l'égard de la gestion des projets à son conseil d'administration et à l'Assemblée nationale par le moyen de son rapport annuel.		CHQ	
Total des recommandations	8	6	1*
Pourcentage des recommandations	57%	43%	

*Les recommandations caduques ne sont pas considérées à des fins statistiques puisqu'elles n'avaient plus à être appliquées.

6.2.9 En ce qui concerne les recommandations de la CAP, notre suivi révèle des progrès insatisfaisants à l'égard du plan de gestion des risques, ce dernier n'ayant pas été élaboré. Le tableau 2 dresse le bilan relatif à l'application des recommandations formulées par la CAP. Notons également que la CHQ a déposé à la CAP, comme cette dernière le lui avait demandé, la liste des différends ou des litiges en cours qui ne sont pas encore réglés.

Tableau 2
Suivi des recommandations de la Commission de l'administration publique

	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Caduques
Que le ministère de la Santé et des Services sociaux et la Corporation d'hébergement du Québec établissent un plan de gestion des risques visant, entre autres, à contrer les risques de surchauffe et de dépassement de coûts dans la gestion des immeubles du réseau.		MSSS CHQ	
Que le ministère de la Santé et des Services sociaux établisse des règles claires de transfert de propriété des immeubles entre les établissements et la Corporation d'hébergement du Québec.			MSSS
Total des recommandations		1	1*

*Les recommandations caduques ne sont pas considérées à des fins statistiques puisqu'elles n'avaient plus à être appliquées.

6.2.10 Enfin, à l'égard de l'information de gestion concernant les projets immobiliers et les litiges, la CHQ devra y investir des efforts. Il est possible de compiler les données existantes afin de produire une information de gestion qui facilite la prise de décision. À ce sujet, les dirigeants de la Corporation pourraient mieux suivre la gestion des projets immobiliers et des litiges dans le but d'en faire une bonne reddition de comptes au conseil d'administration.



Signification du logo

Un édifice bien reconnaissable, le Parlement, où siège l'Assemblée nationale, autorité de qui le Vérificateur général tient sa mission et à qui il rend compte.

Trois traits dynamiques, illustrant à la fois :

- les trois types de vérifications réalisées par son personnel, à savoir la vérification financière, celle de la conformité avec les lois, les règlements, les politiques et les directives ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources ;
- les trois éléments qui sont examinés lors des travaux en matière d'optimisation des ressources : l'économie, l'efficacité et l'efficacités ;
- les trois domaines – social, économique et environnemental – liés aux enjeux concernant le développement durable.

Véritable signe distinctif, le logo du Vérificateur général illustre bien que cette institution, en constante évolution, vise à seconder les élus dans leur volonté d'assurer la saine gestion des fonds publics, au bénéfice des citoyennes et citoyens du Québec.

Le vérificateur général du Québec



Le Vérificateur général relève exclusivement de l'Assemblée nationale. Cette dernière nomme le titulaire de cette fonction sur une proposition présentée par le premier ministre et adoptée par au moins les deux tiers des députés.

La durée de son mandat est de 10 ans, non renouvelable. La *Loi sur le vérificateur général* précise ses devoirs et ses pouvoirs.

Le Vérificateur général favorise, par la vérification, l'exercice du contrôle parlementaire sur les actes du gouvernement, de ses ministères et de ses organismes.

Il effectue 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.

Il exerce ses responsabilités à l'égard des organismes publics ainsi que des organismes et des entreprises du gouvernement. Il a également compétence en matière de vérification se rapportant aux fonds versés sous forme de subventions.

Sauf pour les obligations prévues dans la loi, le Vérificateur général détermine lui-même les travaux qu'il effectue et établit le contenu de son rapport à l'Assemblée nationale.

M. Renaud Lachance occupe la fonction de Vérificateur général du Québec depuis le 9 août 2004. Il est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires, d'une maîtrise en fiscalité et d'une maîtrise en économie. Il est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec. En 2010, l'Ordre lui a décerné son titre le plus prestigieux, soit membre d'honneur (Fellow).

De 1985 à 2004, M. Lachance a œuvré au sein de HEC Montréal à titre de professeur. Il a également assumé diverses responsabilités de direction dans cet établissement universitaire spécialisé en gestion.

Cette publication
est rédigée par le



Québec

750, boulevard Charest Est, bureau 300
Québec (Québec) G1K 9J6
Tél. : 418 691-5900 • Téléc. : 418 644-4460

Montréal

770, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1910
Montréal (Québec) H3A 1G1
Tél. : 514 873-4184 • Téléc. : 514 873-7665

Protection des droits de propriété intellectuelle du Vérificateur général du Québec

Quiconque peut, sans autorisation ni frais, mais à la condition de mentionner la source, reproduire sous quelque support des extraits tirés de ce document, sauf s'il le fait à des fins de commercialisation. Dans ce cas, une autorisation préalable doit être obtenue auprès du Vérificateur général.

Dépôt légal – 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 978-2-550-58856-6

