
Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014

Vérification de l'optimisation des ressources

Automne 2013

Présentation du contenu
du rapport

Table des matières

- Chapitre 1 – Observations du vérificateur général par intérim, M. Michel Samson
- Chapitre 2 – Tourisme Québec et associations touristiques régionales
- Chapitre 3 – Centre hospitalier de l'Université de Montréal : gestion administrative et gouvernance
- Chapitre 4 – Agence métropolitaine de transport : gouvernance et gestion des grands projets d'infrastructure
- Chapitre 5 – Infractions aux lois comportant des dispositions pénales
- Chapitre 6 – Sinistres : gestion des risques et aide financière
- Chapitre 7 – Société immobilière du Québec : mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance

CHAPITRE

1

Observations du vérificateur général par intérim, M. Michel Samson



Mandat élargi pour la vérification de l'optimisation des ressources

Modification à la *Loi sur le vérificateur général* (14 juin 2013)

- Possibilité d'effectuer des VOR auprès des « entreprises » du gouvernement sans entente préalable avec le conseil d'administration
- Une exception : Caisse de dépôt et placement du Québec

Impact de cette modification législative

- Intervention possible en VOR sans entente dans une vingtaine d'entités additionnelles
- Amélioration du contrôle parlementaire envers ces entités

Mandat élargi pour la vérification de l'optimisation des ressources (suite)

Cinq des entités concernées par la modification à la loi

Tableau 1 Entités concernées par la modification à la loi

	Effectif	Dépenses (M\$)	Siège social
Hydro-Québec	21 600	9 492	Montréal
Société des alcools du Québec	7 500	1 874	Montréal
Société des loteries du Québec (Loto-Québec)	6 500	2 328	Montréal
Commission de la construction du Québec	1 080	124	Montréal
Autorité des marchés financiers	680	91	Québec

Source : Données des rapports annuels de gestion des entités pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012 ou le 31 mars 2013.



Mandat élargi pour la vérification de l'optimisation des ressources (suite)

Défis et enjeux

- minimiser l'impact sur les travaux actuels du VGQ
- respecter les engagements de notre planification stratégique 2012-2015 (secteurs d'intervention prioritaires)
- et accroître la force de travail à Montréal.

Démarches en cours

- évaluation de l'ampleur du travail additionnel
- intégration à la stratégie d'intervention en VOR (cycle de 5 ans)
- et discussions avec le Secrétariat du Conseil du trésor et le Bureau de l'Assemblée nationale sur les scénarios possibles.

CHAPITRE

2

Tourisme Québec et associations touristiques régionales

Entités vérifiées :

Ministère des Finances et de l'Économie (Tourisme-Québec)

Association touristique régionale des Cantons-de-l'Est

Association touristique régionale de Chaudière-Appalaches

Association touristique régionale de Québec

Association touristique régionale de Montréal

Mise en contexte

Tourisme Québec

- Mission de soutenir le développement et la promotion du tourisme au Québec
- Partenariat avec 22 associations touristiques régionales (ATR)
- Administre 2 programmes d'aide
 - Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques (PSDPT)
 - Programme d'aide financière aux projets d'infrastructures portuaires et touristiques

Notre vérification

Objectifs de nos travaux de vérification

- S'assurer
 - que Tourisme Québec oriente et coordonne efficacement les interventions gouvernementales en matière de tourisme et rend compte des résultats obtenus
 - que Tourisme Québec attribue et contrôle l'aide financière et les ententes de visibilité conformément aux orientations adoptées et aux règles établies, et ce, dans la perspective du développement d'un tourisme durable
 - et que les ATR vérifiées gèrent de façon économique et efficace les fonds qui leur sont confiés.

Portée des travaux

- Les travaux ont été réalisés auprès de Tourisme Québec et des ATR des Cantons-de-l'Est, de Chaudière-Appalaches, de Montréal et de Québec.

Résultats de la vérification

BP

Bonne pratique

D

Déficiences

P

Preuve

C

Conséquences

Situations communes aux ATR

Environ 56 % de l'ensemble des revenus des ATR proviennent de la taxe sur l'hébergement et de la subvention de fonctionnement du PSDPT.

- En 2011-2012, 55,8 M\$ sur 100 M\$ provenaient de ces 2 sources.

D

Le processus d'attribution des contrats doit être mieux encadré afin d'assurer une saine utilisation des fonds publics.

- Certaines pratiques méritent d'être revues.
 - Seuil minimal pour lancer un appel d'offres non respecté
 - Plus bas soumissionnaire non sélectionné
 - Procédures transmises aux fournisseurs insuffisantes
 - Conservation des documents sur une période trop courte

P

Situations communes aux ATR (suite)

D

- Le processus d'attribution des subventions ne favorise pas la sélection objective et équitable des projets.
 - Évaluation des projets n'incluant pas le classement de ceux-ci en fonction de leur mérite

P

- Non-respect du critère d'admissibilité lié à la mise de fonds par le promoteur
- Présentation par les ATR de leurs propres projets, ce qui les place dans une situation d'apparence de conflit d'intérêts

D

- La justification des sommes accordées et le suivi du respect des obligations imposées aux organismes bénéficiaires sont insuffisants.

P

- Suivi inadéquat quant à l'atteinte des retombées économiques prévues
- Clause de l'entente non respectée quant au moment du versement de l'aide financière

Situation particulière de l'ATR de Montréal

- En 2011-2012, l'ATR de Montréal avait des dépenses de 33,3 M\$ et comptait 78 employés.
- La proportion des fonds publics alloués à l'ATR de Montréal est importante.
 - 75 % de ses revenus proviennent du gouvernement du Québec.
 - 10 % proviennent du gouvernement fédéral et de la Ville de Montréal.
- D ▪ L'ATR de Montréal utilise parfois des fonds publics de façon inappropriée.



Situation particulière de l'ATR de Montréal

Rémunération et autres avantages financiers de l'ancien PDG

P

- Écart très important entre la rémunération et les autres avantages financiers de l'ancien PDG de l'ATR de Montréal (398 300 \$) par rapport
 - à ceux du plus haut dirigeant des autres ATR vérifiées : 2,6 à 4,4 fois plus
 - au salaire du secrétaire général du gouvernement (241 500 \$) et au salaire maximum d'un sous-ministre (201 300 \$)
 - et au salaire du PDG d'un organisme du même secteur d'activité : 170 000 \$ et aucun boni.
- Versement injustifié à l'ancien PDG d'une allocation annuelle de 10 800 \$ pour les frais liés à l'utilisation d'une automobile, alors qu'une voiture lui était fournie par l'ATR
 - À la suite de nos commentaires, il a remboursé à l'ATR une somme de 72 000 \$.

Situation particulière de l'ATR de Montréal

Frais de voyage et de représentation de l'ancien PDG

P

- L'ampleur de certains frais de l'ancien PDG représente, à notre avis, une mauvaise utilisation des fonds publics.
 - Pour 6 des 10 séjours à l'étranger, le prix payé pour des frais d'hébergement a excédé le double de la limite indiquée dans la politique gouvernementale et il a même dépassé 4 fois ce montant à 2 reprises.
 - Pour les 2 dernières années, 39 700 \$ lui ont été remboursés pour des frais de repas sans que le but des rencontres ne soit toujours documenté.
 - Une facture de 1 600 \$ de la SAQ lui a été remboursée en 2011-2012 (2 500 \$ en 2012-2013) sans que le but des rencontres et les personnes présentes soient précisés.
- Des dépenses de l'ordre de 10 000 \$ ont été remboursées en double à l'ancien PDG sur 3 ans.
 - Après que ce constat lui a été présenté, il a remboursé l'ATR.

Situation particulière de l'ATR de Montréal

Dons et commandites

P

- Les dons et les commandites versés par l'ATR de Montréal ne découlent pas d'un processus d'analyse établi. Aucune documentation ne justifie leur pertinence.
 - Plus de 750 000 \$ ont été versés pour les 2 dernières années.
 - Le lien avec la mission de l'ATR n'est pas évident.
 - Plusieurs organismes ont reçu ce type d'aide de façon récurrente au cours des 3 dernières années.
- L'ancien PDG s'est fait rembourser des dons d'environ 64 000 \$ par l'ATR de Montréal pour lesquels des relevés fiscaux lui ont été délivrés, ce qui lui a permis de réduire son revenu imposable.
 - Après qu'il a été informé de ce constat, il a mentionné avoir effectué une divulgation volontaire à Revenu Québec et à l'Agence du revenu du Canada.

Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques

- L'aide accordée par le PSDPT de 2008-2009 à 2011-2012 a été de 125,5 M\$ (1 009 projets).

D

- Pour plusieurs volets du PSDPT, le processus d'attribution des subventions ne favorise pas toujours une attribution objective et équitable de celles-ci.

- 29 des 60 dossiers vérifiés ne respectent pas les critères d'admissibilité (caractéristiques des projets, date limite, mise de fonds du promoteur).
- Pour 2 événements, l'aide versée excède le maximum prescrit, soit un dépassement sur 4 années de 1,5 M\$ pour le premier événement et de 400 000 \$ pour le second.
- Un événement a reçu 675 000 \$ alors qu'en fonction de sa performance touristique et de ses dépenses de l'année antérieure, la somme aurait dû être de 415 000 \$.

P

Programme de soutien au développement et à la promotion touristiques (suite)

D

- Tourisme Québec ne s'assure pas toujours
 - que les organismes bénéficiaires respectent les exigences prévues dans les conventions d'aide
 - que les objectifs du programme ont été atteints
 - et que les transactions entre les parties liées sont raisonnables et qu'elles justifient le montant de l'aide financière.

Coordination gouvernementale

- Grand nombre d'acteurs : 10 ministères et organismes fédéraux, 19 ministères et organismes provinciaux, 21 conférences régionales des élus, 87 municipalités régionales de comté, 120 centres locaux de développement et des municipalités.
- D ▪ Mesures mises en place par Tourisme Québec insuffisantes pour assurer une plus grande cohérence des interventions gouvernementales dans le secteur touristique
 - Un rapport de 2011 fait état de la confusion et du chevauchement des rôles et des responsabilités, du trop grand nombre d'acteurs et du manque de cohérence de ceux-ci.
- P – Aucune action dans le *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020* ne permet d'apporter des correctifs au trop grand nombre de structures.

Encadrement des ATR

D

- Tourisme Québec ne s'assure pas que chacune des ATR gère de façon efficiente les sommes qui lui sont confiées.

- Subvention pour le fonctionnement versée principalement sur une base historique

P

- Peu d'utilisation des renseignements obtenus des ATR pour comparer leur performance
- Absence d'encadrement et de suivi des frais liés au démarchage (gratuités) malgré les risques liés à ce type de dépenses

Commentaires des entités vérifiées

- Les entités vérifiées ont adhéré à toutes nos recommandations.
- Toutefois, l'ATR de Montréal et l'ancien PDG de cette association ne sont pas d'accord avec certains de nos constats, notamment
 - la rémunération et les autres avantages financiers du plus haut dirigeant
 - les frais de voyage et de représentation
 - les dons et les commandites.

Réaction aux commentaires de l'ATR de Montréal

- Étant donné que 75 % de ses revenus proviennent du gouvernement du Québec, l'ATR doit avoir une plus grande préoccupation à l'égard de la saine gestion des fonds publics.

CHAPITRE

3

Centre hospitalier de l'Université de Montréal : gestion administrative et gouvernance

Mise en contexte

CHUM

- Créé en 1996 à la suite de la fusion de l'Hôtel-Dieu, de l'Hôpital Notre-Dame et de l'Hôpital Saint-Luc
 - Services spécialisés et surspécialisés à une clientèle adulte
 - Un demi-million de patients par année
 - Plus de 12 000 personnes y travaillant

- Revenus en 2012-2013 : près de 894 M\$
 - Fonds provenant principalement du gouvernement
 - Contribution de la Fondation du CHUM de près de 9 M\$

Notre vérification

- Objectif
 - S’assurer que le CHUM respecte les lois et la réglementation relatives à la nomination et à la rémunération des cadres, aux frais engagés par certains dirigeants, à l’attribution des contrats de services professionnels ainsi qu’aux dépenses de fonctionnement de nature administrative, et applique les saines pratiques de gestion en la matière.
- Recommandation de la Commission de la santé et des services sociaux (juin 2013)
 - Que le Vérificateur général du Québec, dans son mandat de vérification en cours au CHUM, porte une attention particulière aux enjeux suivants : les contrats accordés sans appel d’offres, en particulier celui de M. Philippe Massat, ainsi que le possible fractionnement de certains contrats; la dotation de postes de cadres sans demande d’autorisation auprès du ministère; la rémunération du directeur général depuis son entrée en fonction, dont une portion aurait pu provenir de la Fondation du CHUM; le processus de sélection qui a présidé au choix du directeur général en 2009.

Résultats de la vérification

BP

Bonne pratique

D

Déficiance

P

Preuve

C

Conséquence

Nomination et rémunération

Directeur général

BP

- Respect de la réglementation et des saines pratiques de gestion pour le processus d'embauche du directeur général

D

- Rémunération versée au directeur général par le CHUM non conforme à la réglementation depuis avril 2010 et supérieure de près de 70 000 \$ à la somme maximale autorisée
 - Le tableau 1 présente la somme maximale autorisée par la réglementation, alors que le tableau 2 présente la rémunération réellement versée au directeur général ainsi que le montant qui excède la somme maximale autorisée.

Nomination et rémunération

Directeur général (suite)

Tableau 1 Somme maximale autorisée pour la rémunération du directeur général (en dollars)

Année financière	Salaire de base	Indemnité de disponibilité	Allocation pour la gestion d'un CHU	Allocation d'attraction	Prime de rendement	Somme maximale autorisée
2009-2010 ¹	55 053	1 307	–	29 421	16 124	101 905
2010-2011	189 937	4 680	–	101 000	–	295 617
2011-2012	202 529	14 177	33 000	101 000	–	350 000 ²
2012-2013	205 567	14 390	33 000	101 000	–	350 000 ²

1. La rémunération pour cette année financière couvre la période du 16 décembre 2009 au 31 mars 2010.

2. La rémunération totale calculée dépasse le plafond maximal de 350 000 dollars autorisé par le Conseil du trésor.

Tableau 2 Rémunération accordée au directeur général et somme versée en trop (en dollars)

Année financière	Salaire de base	Indemnité de disponibilité	Allocation pour la gestion d'un CHU	Allocation d'attraction	Prime de rendement	Total de la rémunération versée	Somme maximale autorisée	Somme versée en trop
2009-2010 ¹	55 053	1 307	–	29 421	16 124	101 905	101 905	–
2010-2011	190 010	4 678	–	101 039	57 009	352 736	295 617	57 119
2011-2012	195 073	7 882	20 067	82 480	49 201	354 703	350 000	4 703
2012-2013	204 857	14 340	32 886	43 884	61 478	357 445	350 000	7 445
Total								69 267

1. La rémunération pour cette année financière couvre la période du 16 décembre 2009 au 31 mars 2010.

Non conforme

Nomination et rémunération

Directeur général (suite)

D

- Non-respect de la somme maximale autorisée dès l'année 2010-2011 pour la rémunération totale du directeur général

P

- En 2010-2011, le maximum autorisé était de 295 617 \$ puisque l'indemnité de disponibilité était calculée différemment et l'allocation pour la gestion d'un CHU n'est entrée en vigueur qu'à partir du 1^{er} avril 2011.
- Pour les années 2011-2012 et 2012-2013, le plafond maximal autorisé était de 350 000 \$, selon une décision du Conseil du trésor.

D

- Versement d'une prime de rendement au directeur général du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013, alors que la loi en prohibe le versement

- La prime de rendement est prévue dans le contrat et dans une décision du Conseil du trésor de 2003. La somme versée pendant cette période est de 168 000 \$.
- Cependant, la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette* rend non conforme le versement de cette prime.

D

- La prime a été versée sur chaque paie avant l'évaluation du rendement.

Nomination et rémunération

Directeur général (suite)

D

- Autorisation du CA du CHUM pour que le directeur général reçoive une rémunération additionnelle de l'Université de Montréal, alors qu'il n'aurait pas dû

- Selon une décision du Conseil du trésor en 2003, si le CHUM accorde une prime de rendement, le directeur général ne doit recevoir aucune forme additionnelle de rémunération, telle qu'une rétribution provenant d'une université.
- De décembre 2009 à novembre 2011, l'Université de Montréal a versé au directeur général une rémunération annuelle de 80 000 \$. En novembre 2011, elle a mis fin au versement de cette rémunération.
- Nous n'avons trouvé aucun lien direct entre le montant de 30 000 \$ versé par la Fondation du CHUM dans un fonds de l'Université de Montréal et la rémunération du directeur général provenant de cette université.
- Les personnes rencontrées en lien avec cet événement ont des opinions divergentes. L'information probante est rarissime.

P

Nomination

Hors-cadres, cadres supérieurs et cadres intermédiaires

D

- Absence de validation par le MSSS des postes d'encadrement créés ou dont la classe salariale a été modifiée ces dernières années, comme le requiert la réglementation

- 7 des 35 postes de hors-cadres et de cadres supérieurs non validés
- 55 des 66 postes de cadres intermédiaires de niveau 16 et plus créés ou dont la classe salariale a été modifiée depuis octobre 2008 non validés

- Affichage à l'interne des postes ou tenue de concours

D

- 51 % des postes de hors-cadres et de cadres supérieurs pourvus non affichés à l'interne et 40 % n'ayant pas fait l'objet de concours

BP

- Toutefois, quasi-totalité des postes de cadres intermédiaires pourvus ayant fait l'objet d'un affichage et d'un concours

- Autorisation ou autorisation préalable des nominations de hors-cadres et de cadres supérieurs, comme le requiert la loi

D

- Pour 23 % des nominations, aucune autorisation
- Pour 54 %, aucune approbation avant l'entrée en fonction des personnes

Rémunération

Hors-cadres, cadres supérieurs et cadres intermédiaires (suite)

D

- Versement en trop au personnel d'encadrement d'au moins 1,3 M\$, dont plus de 750 000 \$ de janvier 2010 à mars 2013

P

- Non-respect de la classe salariale attribuée par le ministère
 - 2 postes d'encadrement visés, ce qui a généré des sommes importantes versées en trop depuis 2003

C

- 3 cadres supérieurs engagés en 2007 par contrat pour une rémunération plus importante que celle que le CHUM aurait versée à des cadres de la même classe salariale
- Du 1^{er} janvier 2010 au 31 mars 2013, écart global de plus de 376 000 \$ pour ces 2 éléments

P

- Attribution du maximum de la classe salariale à 6 hors-cadres ou cadres supérieurs nommés depuis le 1^{er} janvier 2010 sans justifications suffisantes, ce qui inclut leur expérience et leurs compétences
 - Somme totale versée depuis janvier 2010 : 121 000 \$

Rémunération

Hors-cadres, cadres supérieurs et cadres intermédiaires (suite)

P

- Rémunération excédentaire versée à certains cadres, non conforme à la réglementation

- Une somme forfaitaire a été versée en trop à 1 hors-cadre et à 3 cadres supérieurs lors de leur nomination (depuis leur entrée en fonction : 180 000 \$).

C

- Des primes ont été versées pour la responsabilité d'un site à 3 personnes, alors que la réglementation ne prévoit pas ce type de prime (de janvier 2010 à mars 2013 : 75 000 \$).

D

- Rémunération versée à un cadre du CHUM provenant de la Fondation du CHUM alors que, à notre avis, la loi l'interdit

- Depuis mars 2009, la personne a accepté, avec l'approbation de la direction générale, une somme totalisant 104 000 \$ sur 4 ans de la Fondation du CHUM pour des services professionnels.

Nomination et rémunération des cadres

Intervention du ministère et de l'agence de Montréal

- Travaux réalisés par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal concernant la conformité de la nomination et de la rémunération des hors-cadres et des cadres supérieurs du CHUM
 - Plusieurs lacunes ont été décelées, lesquelles sont incluses dans un rapport remis à l'actuel président du CA du CHUM en août 2013.
 - L'agence de Montréal a demandé au président du conseil, en juillet 2013, d'arrêter de verser des sommes forfaitaires et des primes qu'elle jugeait non conformes.
 - Le CHUM a donné suite à cette demande le 8 juillet 2013.
- Analyse par l'agence de Montréal de la rémunération versée au directeur général par le CHUM, non conforme à la réglementation
 - Le ministère a indiqué à l'agence de Montréal en septembre 2013 que la récupération des sommes versées en lien avec la prime de rendement est nécessaire afin que le CHUM respecte la réglementation.
 - L'agence de Montréal a exigé du CA le remboursement de cet excédent, soit une somme de près de 70 000 \$.
 - En octobre 2013, le président du CA était toujours en discussion avec celle-ci.

Frais engagés par certains dirigeants

- D ■ Les pièces justificatives appropriées relatives aux frais de transport (billets d'avion) de la plupart des déplacements sont absentes des dossiers et, lorsqu'elles sont présentes, elles ne sont pas suffisamment détaillées.
- D ■ Plus de 65 % des demandes de remboursement effectuées pour des frais d'hébergement à l'extérieur du Québec excèdent ce qui est prévu dans la directive du Conseil du trésor, et ce, sans justification.
- D ■ Les remboursements de frais de repas excèdent de manière significative la somme autorisée par le ministère, ce qui n'est pas conforme.
- D ■ La grande majorité des frais de repas remboursés par le CHUM ne sont pas appuyés par des pièces justificatives suffisantes.
- D ■ Il n'y a pas de suivi par le CA des dépenses des hauts dirigeants du CHUM.

Attribution de contrats de services professionnels

D

- Mode de sollicitation non conforme : contrats attribués de gré à gré
 - Pour la majorité des 43 fournisseurs sélectionnés (65 %), les contrats de services professionnels analysés auraient dû faire l'objet d'un appel d'offres public ou d'un appel d'offres sur invitation.
 - Par exemple, un contrat de services professionnels renouvelé sur plusieurs années a été attribué de gré à gré à un fournisseur devant accompagner le CHUM dans la contractualisation. La somme initialement prévue dans le contrat était de 125 000 \$ et, incluant les renouvellements, elle totalisait environ 277 000 \$. Ce contrat aurait donc dû dès le départ faire l'objet d'un appel d'offres public.
 - Dans la plupart des cas, la dérogation au cadre normatif n'a pas été documentée ni adéquatement justifiée. De plus, le directeur général n'a pas donné son autorisation en temps opportun.

D

- Fractionnement de contrats
 - Pour 3 des 43 fournisseurs sélectionnés, les contrats auraient dû faire l'objet d'un appel d'offres public puisque le montant total des contrats attribués à chaque fournisseur était supérieur à 100 000 \$.

Attribution de contrats de services professionnels (suite)

D

- Emplois pourvus par contrats de services professionnels
 - Depuis 2010, le CHUM a attribué des contrats à 7 fournisseurs sur les 43 vérifiés, dont 2 hors-cadres et 1 cadre supérieur, afin de pourvoir des emplois à temps complet ou partiel.
 - Les contrats ont été renouvelés ou prolongés sur plusieurs années, ce qui ne respecte pas l'esprit de la loi, car il ne s'agit pas d'une situation exceptionnelle.

D

- Non-participation de la direction responsable de l'approvisionnement au processus d'attribution des contrats de 67 % des fournisseurs sélectionnés

Gouvernance

D

- Le conseil d'administration ne reçoit pas suffisamment d'information pour assumer ses responsabilités en matière de gouvernance.
 - Malgré les démarches de certains membres pour changer la situation, celle-ci perdure.
 - Le CA a formulé peu d'exigences spécifiques et claires quant à l'information qu'il désire obtenir de la haute direction du CHUM.
 - Les membres du CA ne discutent pas de plusieurs sujets d'importance.

BP

- Au 31 mars 2013, le CHUM était en voie d'atteindre l'objectif de réduction de 10 % de ses dépenses de fonctionnement de nature administrative, comme le prévoit la loi.

Commentaires de l'entité vérifiée

Le CHUM a adhéré à toutes nos recommandations.

Toutefois, les commentaires à l'égard de l'attribution du maximum de la classe salariale à des cadres ont suscité une réaction de notre part.

CHAPITRE

4

Agence métropolitaine de transport : gouvernance et gestion des grands projets d'infrastructure

Entités vérifiées :

Agence métropolitaine de transport

Ministère des Transports du Québec

Mise en contexte

- L'Agence métropolitaine de transport (AMT) doit planifier, coordonner et intégrer les services de transport collectif sur son territoire.
- L'AMT évolue dans un environnement complexe où se côtoient plusieurs partenaires.

Tableau 1 Transport collectif dans les régions métropolitaines

Territoire	Montréal	Toronto	Vancouver
Nombre de municipalités	83 ¹	26	21 ¹
Population (en millions d'habitants)	3,6	6,0	2,1
Superficie (en kilomètres carrés)	4 000	8 700	1 800
Organisme métropolitain ayant compétence dans le domaine du transport collectif	CMM	n.a. ²	Mayors' Council Translink Commission
Agence gouvernementale	AMT	Metrolinx	Translink
Nombre d'organismes de transport	15	17	1

1. Il faut ajouter une réserve indienne au total.

2. Aucun organisme autre que Metrolinx ne possède une compétence en transport collectif métropolitain.

Source : AMT.

CMM Communauté métropolitaine de Montréal

Mise en contexte (suite)

Afin de maintenir et de développer les infrastructures de transport collectif, l'AMT dispose de 2 sources principales pour rembourser son service de la dette.

- Subventions du ministère des Transports du Québec (MTQ) accordées en vertu du Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes
 - 75 % ou 100 % des dépenses admissibles
 - 113 M\$ en 2012
- Contributions municipales
 - un cent (1¢) par 100 dollars de la richesse foncière uniformisée
 - 39 M\$ en 2012

Notre vérification

- Objectifs de nos travaux de vérification
 - Évaluer si la structure et le mode de fonctionnement actuels favorisent globalement la bonne gouvernance des grands projets d'infrastructure de transport collectif de l'AMT
 - Évaluer si la planification à long terme à l'égard de ces projets est effectuée en fonction des besoins recensés sur son territoire, de ses objectifs stratégiques, des orientations gouvernementales et du cadre financier prévu
 - S'assurer que des mesures correctives ont été appliquées pour améliorer la gestion du projet du Train de l'Est et le processus d'approbation des autres grands projets d'infrastructure

Résultats de la vérification

BP

Bonne pratique

D

Déficiance

P

Preuve

C

Conséquence

Gouvernance métropolitaine

D

La structure de gouvernance du transport collectif est caractérisée par la présence de nombreux acteurs, en plus de l'AMT, mais aucun d'entre eux n'est en mesure d'exercer un rôle formel de leader reconnu par tous.

- Des acteurs du transport composent une partie de la structure de gouvernance.
 - MTQ
 - 3 sociétés de transport
 - 9 conseils intermunicipaux de transport
 - 12 services de transport adapté, etc.
- Des partenaires municipaux composent l'autre partie.
 - Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)
 - 2 conseils d'agglomération
 - 12 municipalités régionales de comté
 - 83 municipalités
 - 1 réserve indienne

Gouvernance métropolitaine (suite)

D

- Les responsabilités de l'Agence et de ses partenaires se chevauchent.
 - Cadre juridique ambigu au sujet des responsabilités de l'AMT et de la CMM puisque les lois leur confient des compétences en matière de planification des systèmes de transport collectif

P

- Sur un même territoire, planification du réseau métropolitain par l'AMT et du réseau local par les autres organismes de transport et les municipalités
 - Responsabilité élargie du MTQ relativement à l'intégration des différents systèmes de transport, incluant le transport collectif

C

- L'AMT et ses partenaires procèdent parfois en parallèle à des travaux portant sur la planification sans nécessairement s'assurer de la cohérence des actions.
 - Au cours des derniers mois, l'AMT et la CMM ont toutes deux étudié la mise en priorité des projets de transport en commun.

Gouvernance métropolitaine (suite)

D

- Les plans stratégiques de l'AMT et de ses partenaires ne sont pas intégrés dans un seul plan global de développement du transport collectif à l'échelle métropolitaine qui
 - dégagerait un consensus sur les priorités
 - clarifierait les rôles et les responsabilités de chacun
 - et favoriserait une meilleure synergie.
- La plupart des partenaires partagent des objectifs communs, mais les différends surviennent au moment du choix des moyens pour atteindre les objectifs.

C

- En l'absence d'un consensus sur un seul plan global de développement, les différents plans sont plus fragiles et résistent difficilement aux influences d'intérêts divergents.

Planification stratégique de l'Agence

- Le plan stratégique de l'Agence fait mention de 8 grands projets, dont la moitié vise à développer de nouveaux services de transport collectif.

D

- L'AMT n'a pas mis à jour l'évaluation de la contribution potentielle de chaque projet à l'atteinte des principales cibles du plan stratégique. Par exemple, pour le projet du métro, ces évaluations dataient de 2001.

BP

- L'AMT a entrepris une refonte de son programme triennal d'immobilisations (PTI) afin qu'il soit un outil de planification plus utile pour permettre de concrétiser la vision présentée dans le plan stratégique.

- Malgré cette refonte, le PTI

D

- ne distingue pas clairement les projets qui peuvent être réalisés et exploités avec les fonds disponibles
- et présente des projets qui ne sont pas justifiés sur la base d'une méthode de priorisation adéquate.

Projet du Train de l'Est

D

- La gestion assumée par l'AMT ainsi que les contrôles et l'encadrement exercés par les intervenants gouvernementaux concernés n'ont pas permis d'assurer la maîtrise du projet du Train de l'Est jusqu'au déploiement des mesures de redressement à compter du début de 2012.
 - Coût : de 300 M\$ à plus de 700 M\$
 - Échéancier : de 2009 à 2014

P

- À huit ans d'intervalle, les lacunes de gestion et les mesures de redressement imposées sont les mêmes que dans le cas du projet de prolongement du métro vers Laval en 2004. L'AMT devait:
 - mettre en place une structure organisationnelle lui permettant de demeurer en contrôle du projet
 - retenir les services d'une personne assumant les fonctions de directeur de la planification, de l'estimation et du contrôle des coûts
 - soumettre à l'approbation du ministre des Transports un échéancier détaillé et produire un rapport mensuel fiable et de qualité.

Projet du Train de l'Est (suite)

D

- De 2007 à 2011, dans le cadre du Programme d'aide au transport collectif des personnes, le MTQ a reçu 19 demandes de subventions, dont certaines comportaient des indices des problèmes existants.

- En mai 2009, la construction d'aucune gare n'avait débuté, alors qu'elle devait débuter dès le printemps 2009 pour respecter l'échéancier.

P

- En avril 2010, le coût révisé à 478,5 M\$ représentait une hausse de 23% par rapport au budget initial. Il n'y a pas eu de questionnement à l'égard de cette hausse.

- En janvier 2011, une autre révision du coût à 663 M\$ constituait une hausse de 120% par rapport au budget initial. Le statu quo a été maintenu quant à l'envergure et à la date de mise en service.

C

- Les autorisations ont été délivrées à la pièce, sans vision d'ensemble et sans exigences adaptées à la réalité d'un grand projet.

Projet du Train de l'Est (suite)

D

- En 2011, l'engagement de sommes importantes a été autorisé avant que les analyses minimales requises n'aient été menées par le MTQ.

P

- Attribution de contrats d'une valeur de 133 M\$ afin de respecter un échéancier irréaliste, selon des experts

BP

- Des mesures de redressement ont été appliquées à compter de janvier 2012.
- En août 2013, le comité de gérance conclut que la plupart des conditions demandées par le Conseil des ministres pour redresser la situation avaient été remplies de façon satisfaisante (22 sur 24).
- Des risques potentiels persistent quant à la capacité de l'Agence à respecter le budget autorisé, l'envergure et, surtout, l'échéancier du projet.

Gestion des projets futurs

BP

- L'AMT a défini un nouveau cadre de gestion de projet qui s'inspire des meilleures pratiques de l'industrie.
- L'intégration des nouveaux processus est trop récente pour généraliser des conclusions, mais certaines améliorations sont nécessaires pour favoriser le succès de cette démarche, soit
 - respecter des standards de qualité élevés dans la préparation de tous les dossiers ainsi que dans tous les suivis des budgets et des échéanciers
 - établir les contingences en considérant la nature ou le niveau de complexité du projet et les justifier en fonction de l'incertitude associée aux différents lots de travail plutôt que d'appliquer un pourcentage fixe du coût
 - inclure des réserves pour les risques dans les coûts estimés des projets sur la base d'analyses détaillées
 - et prévoir dans quelle situation il sera opportun d'avoir recours à un comité d'experts indépendants ainsi qu'à un responsable du contrôle des coûts affecté exclusivement à un projet.

Conseil d'administration

- D** ■ L'AMT est la seule entité visée par l'énoncé de politique de 2006 sur la révision des règles de gouvernance des sociétés d'État qui n'a pas vu sa loi modifiée en conséquence.
- D** ■ La composition du conseil d'administration ne favorise pas l'exercice d'un rôle actif dans la gouvernance des grands projets d'infrastructure.
 - Le conseil d'administration est constitué d'un nombre insuffisant de membres externes indépendants.
 - Les fonctions de président-directeur général et de président du conseil ne sont toujours pas distinctes.
- P**
- C** ■ Dans ce contexte, les grands projets en cours tardent à être soumis au regard d'administrateurs indépendants.

Commentaires des entités vérifiées

L'AMT et le MTQ ont adhéré
à toutes nos recommandations.

CHAPITRE

5

Infractions aux lois comportant des dispositions pénales

Entités vérifiées :

Ministère de la Justice du Québec (MJQ)

Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP)

Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

Mise en contexte

- Le droit pénal vise à ce que les citoyens adoptent des comportements respectueux des lois.
 - Il encadre diverses activités telles que la protection du public, celle de l'environnement et celle de la santé publique.
 - Environ la moitié des 500 lois en vigueur comportent des dispositions pénales.
- Pour favoriser le respect des lois comportant des dispositions pénales, différentes mesures sont prévues, notamment
 - les amendes, imposées par un constat d'infraction
 - et les pénalités administratives ou le retrait de permis.
- La procédure à suivre de la préparation du constat d'infraction jusqu'à l'exécution du jugement de même que les obligations des intervenants sont spécifiées dans le *Code de procédure pénale*.

Notre vérification

Objectifs de nos travaux de vérification

- Évaluer dans quelle mesure le MJQ utilise l'information à sa disposition pour dresser un portrait du fonctionnement du système pénal, dans une perspective d'amélioration continue.
- Vérifier l'efficience avec laquelle les intervenants vérifiés agissent concernant
 - le processus de gestion des constats, des plaidoyers et des paiements
 - la poursuite devant les tribunaux
 - et l'exécution des jugements.
- Intervenants concernés par nos travaux
 - Le MJQ, incluant le Bureau des infractions et amendes (BIA), le DPCP et la CSST

Résultats de la vérification

BP

Bonne pratique

D

Déficiance

P

Preuve

C

Conséquence

Application des mesures en matière pénale

MJQ

D

L'effet dissuasif de l'application des mesures pénales est compromis.

- La probabilité de se « faire prendre » est mince pour certaines lois.
 - Aucun constat signifié en 2011-2012 et en 2012-2013 pour près de 65 % des 159 lois ayant des dispositions pénales dont le DPCP est le poursuivant
 - Pour 10 % des lois, nombre de constats signifiés annuellement de moins de 10

P

Des lacunes ont été décelées dans les VOR antérieures du VGQ (9 rapports).

- Dans la stratégie de surveillance (ex. : pas d'analyse de risques) (7 sur 9)
- À l'égard de la réalisation des inspections (ex. : faible nombre d'inspections, inspections non réalisées en temps opportun) (7 sur 9)

D

La conséquence associée au geste fautif est faible pour plusieurs lois.

- Montant des amendes resté identique depuis au moins 15 ans pour 42 % des lois
- Amendes distribuées correspondent généralement au montant minimum
- Long délai de règlement

Application des mesures en matière pénale

Délai de règlement

D

- Le délai de règlement moyen entre la date de l'infraction et la fermeture d'un dossier est long.

P

- Il est d'environ 2 ans et demi pour les constats provenant d'un rapport d'infraction général pour lesquels les défendeurs ont plaidé non coupable ou n'ont pas répondu.
- 5 ans après l'infraction, près de 22 % de ces dossiers n'étaient pas encore réglés.

Tableau 1 Délai moyen de règlement des dossiers transmis au BIA en 2007-2008

	Constats d'infraction portatifs		Constats provenant d'un rapport d'infraction général	
	Culpabilité	Non-culpabilité	Culpabilité	Non-culpabilité
Constats signifiés				
Nombre	218 422	122 782	19 679	26 728
Pourcentage	64,0	36,0	42,4	57,6
Délai moyen de règlement (en jours)	153	554	292	880
Dossiers non réglés au 31 mai 2013				
Nombre	307	10 143	387	5 777
Pourcentage	0,1	8,3	2,0	21,6
Total des constats	341 204		46 407	

Source : BIA.

Délai de règlement : durée entre la date de l'infraction et la date de la fermeture du dossier (règlement de la dette)

Application des mesures en matière pénale

Rôle du MJQ

- Plusieurs acteurs jouent un rôle important à cet égard (ministères et organismes responsables de l'application des lois, MJQ, magistrature, DPCP).
- Le MJQ est responsable de la surveillance de toutes les matières qui concernent l'administration de la justice au Québec.
- À notre avis, le MJQ est le mieux placé pour conseiller le gouvernement sur les moyens à mettre en place pour apprécier les résultats du processus dans son ensemble.
- Selon l'avis du MJQ, il n'est pas de sa responsabilité de recenser l'ensemble des problèmes et de rechercher des solutions visant l'amélioration du processus dans son ensemble.
- Cela crée un vide important par rapport à l'application des mesures en matière pénale.

Constats d'infraction et plaidoyers

BIA et CSST

D

- Au BIA, la préparation des constats à partir des rapports d'infraction généraux n'est pas toujours effectuée de manière diligente, ce qui en retarde la signification au défendeur.

P

- Plus de 6 mois pour préparer 36 % de ces constats
- Délai moyen de 132 jours

D

- En l'absence de plaidoyer, le BIA et la CSST attendent beaucoup plus longtemps que le délai légal de 30 jours alloué au défendeur pour transmettre le dossier au DPCP ou au procureur.

- Le BIA enregistre un délai moyen de 3 mois pour transmettre le dossier au procureur.

P

- 8 460 dossiers pour lesquels le constat a été signifié depuis plus de 90 jours étaient encore en attente d'être transmis au DPCP lors de nos travaux.
- La CSST prend en moyenne 69 jours pour transmettre le dossier au procureur.

Poursuite devant les tribunaux

Encadrement par le DPCP

Le DPCP formule des directives en matière de poursuite pour les procureurs dans le but notamment d'assurer la cohérence et l'équité.

D Le DPCP n'a pas établi de mécanisme de contrôle pour s'assurer que les procureurs concernés respectent ses directives.

- Directive visant à limiter les demandes de remise

- En 2012-2013, pour 9 lois, plus de 30 % des dossiers ont nécessité au moins 3 remises.

- Il n'est pas rare de constater plus de 6 remises pour les dossiers de la CSST.

- Directive selon laquelle le procureur ne doit pas s'entendre avec la partie adverse pour demander au juge l'acceptation d'un plaidoyer de culpabilité en échange de l'annulation des frais

- Pour 12 % des dossiers pour lesquels les défendeurs ont plaidé coupable après l'ouverture du dossier à la Cour, il y a eu une condamnation sans frais.

Poursuite devant les tribunaux

DPCP et CSST

Dossiers pour lesquels un jugement a été rendu en 2012-2013 pour le DPCP et en 2012 pour la CSST

	Nombre de dossiers traités	Délai moyen (en jours)
DPCP		
Plaidoyer de non-culpabilité	71 458	403
Sans plaidoyer	90 750	116
CSST		
Plaidoyer de non-culpabilité	3 184	466
Sans plaidoyer	783	231

- Malgré ce long délai, ni le DPCP ni la CSST ne se sont dotés de l'information de gestion nécessaire pour départager le délai qui leur est attribuable de celui qu'ils ne peuvent contrôler.

Exécution du jugement BIA

- Au 31 mars 2013, 342,3 M\$ à recouvrer
 - plus de 2 ans pour près de 51 % de ces créances
 - plus de 5 ans pour 24 %

D

L'organisation du travail au BIA ne favorise pas un recouvrement rapide ni optimal des créances.

- Analyse de risque insuffisante
 - pas de priorisation en fonction du risque : toutes les créances de moins de 10 000 \$ traitées de la même façon
- Démarche de perception pas assez structurée
 - pas d'analyse particulière des dossiers qui se rapprochent de la date de prescription
- Démarche de perception pas assez structurée
 - Envoi de nombreuses lettres avant de passer à des mesures plus coercitives

P

Exécution du jugement BIA (suite)

D Les actions visant le recouvrement des créances ne sont pas toujours accomplies en temps opportun.

- Exemple

- envoi de l'avis de jugement
- envoi d'un avis de rappel 3 mois plus tard
- envoi d'un 2e avis de rappel 1 an plus tard
- envoi d'un 3e avis de rappel 2 ans plus tard
- conclusion d'une entente 3,5 ans après le jugement (100 \$ par mois pour une créance de près de 10 000 \$)

- Pour 9 des 35 dossiers examinés en défaut de paiement, l'opportunité d'effectuer des mesures de recouvrement est présente, mais aucune mesure n'est prise et cette inaction n'est pas documentée.

Exécution du jugement BIA (suite)

D

- Ententes de paiement par versements conclues à partir de renseignements fragmentaires sur la situation financière

P

- Pour 16 dossiers d'entente par versements (12 mois et plus), évaluation de la situation financière déterminée à partir d'information incomplète

C

- Ne permet pas de s'assurer que l'entente est faite selon la capacité de payer du débiteur

D

- De l'information importante non présente dans les dossiers, ce qui nuit à l'efficience et à l'efficacité du recouvrement

P

- 10 des 28 dossiers de personnes physiques examinés en défaut de paiement : aucune information sur des recherches de caution
- Date de révision des ententes de paiement par versements de plus d'un an non inscrite dans 50 % des dossiers examinés

Commentaires des entités vérifiées

Le MJQ, le DPCP et la CSST ont adhéré à toutes
nos recommandations

CHAPITRE

6

Sinistres : gestion des risques et aide financière

Entité vérifiée :

Ministère de la Sécurité publique

Mise en contexte

Un sinistre est un événement qui cause de graves préjudices aux personnes ou d'importants dommages aux biens et exige de la collectivité atteinte des mesures inhabituelles.

Son origine peut être naturelle ou anthropique, c'est-à-dire d'origine humaine.

Pour la période 2010 à 2012

- 84 sinistres ont touché le Québec
- 120 millions de dollars ont été versées aux sinistrés dont
 - 71,7 millions de dollars pour les inondations printanières de 2011 en Montérégie
 - 21,3 millions de dollars pour les grandes marées de 2010 en Gaspésie

Mise en contexte (suite)

- Au Québec, la sécurité civile repose sur le partage des responsabilités entre
 - Autorités gouvernementales
 - Autorités régionales et locales
 - Citoyens
 - Entreprises
- Comme responsable de l'application de la *Loi sur la sécurité civile*, le MSP occupe une place privilégiée. Il doit notamment :
 - Orienter, coordonner et encadrer les actions en matière de sécurité civile
 - Assurer, en collaboration avec les autres intervenants, le développement des connaissances sur les risques de sinistre
 - Exercer un leadership dans la mise en place de mesures de prévention
 - Administrer les programmes d'aide financière

Notre vérification

- Nos travaux visaient à nous assurer notamment que le MSP
 - applique une approche globale et intégrée dans sa gestion des sinistres afin d'augmenter la capacité du Québec de faire face à ce type d'événement
 - gère de façon efficiente et efficace l'aide financière destinée aux sinistrés
- Nos travaux n'ont pas porté sur l'accident ferroviaire survenu le 6 juillet 2013 dans la ville de Lac-Mégantic.

Résultats de la vérification

BP

Bonne pratique

D

Déficiance

P

Preuve

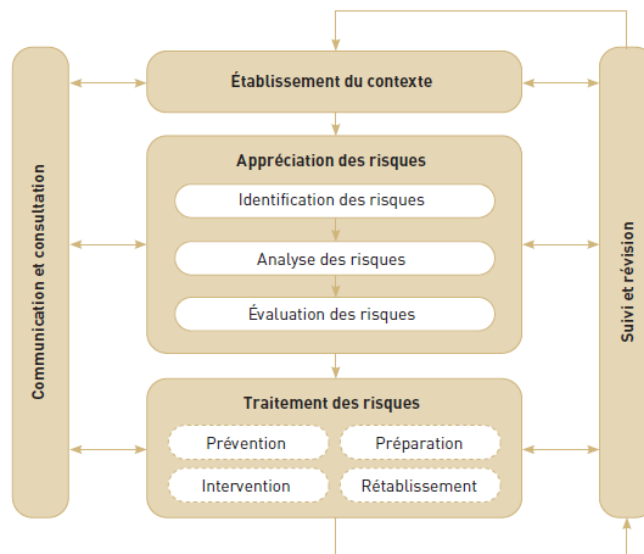
C

Conséquence

Gestion des risques de sinistre

BP

L'approche retenue par le MSP repose sur le processus de gestion des risques reconnu comme une bonne pratique par les Nations Unies.



D

- L'approche appliquée par le ministère est partielle, notamment à l'égard des orientations, de la connaissance des risques de sinistre et de la prévention.

Établissement du contexte

Orientations

- D** Douze ans après l'adoption de la loi, le ministère n'a toujours pas déterminé d'orientations en matière de sécurité civile.
- De telles orientations permettraient de guider les interventions de tous les acteurs et favoriseraient la cohérence et la complémentarité des actions.
 - En l'absence d'orientations, dont celles à l'intention des autorités régionales et locales
 - non-application de plusieurs articles de la *Loi sur la sécurité civile*, notamment ceux visant l'établissement par les MRC et les municipalités de schémas de sécurité civile et de plans y afférents
 - augmentation des risques que les autorités locales ne soient pas suffisamment bien préparées pour faire face à un sinistre
- C**

Appréciation des risques

- D** La connaissance par le MSP des principaux risques de sinistre auxquels la population du Québec est exposée est insuffisante.
 - La connaissance des risques anthropiques est fragmentaire.
 - Pas d'analyse qui permettrait de dégager les risques les plus importants et de procéder à leur appréciation
 - Pas de portrait des mesures prises pour atténuer les risques
 - Des travaux ont permis d'améliorer la connaissance de certains risques naturels (inondations, érosion des berges et glissements de terrain), mais certains travaux ne sont pas terminés.
- P**
- C**
 - L'information pour proposer, coordonner ou accomplir des actions pouvant atténuer les conséquences et établir une priorité de traitement n'est pas suffisante.
 - Les citoyens ne peuvent pas être informés adéquatement par le MSP des principaux risques auxquels ils sont exposés.

Traitement des risques

- D** ■ Le *Plan national de sécurité civile* n'intègre pas suffisamment la dimension de la prévention des risques ni celle du rétablissement.
- D** ■ Les actions en vue d'amener les municipalités à se préparer à faire face aux sinistres sont insuffisantes.
 - Le MSP n'exerce pas de manière structurée le suivi du niveau de préparation des municipalités.
- P**
 - Le dernier sondage révèle un niveau de préparation des municipalités insuffisant.
- Un faible niveau de préparation risque d'entraîner
 - un délai de réaction plus long lors d'un sinistre
- C**
 - des conséquences plus importantes
 - et une surcharge de travail pour les autres intervenants.

Traitement des risques (suite)

D

- La phase de rétablissement n'est pas assez utilisée pour mettre en œuvre des mesures de prévention et d'atténuation des risques à la suite d'un sinistre.

P

- Le cadre de prévention des principaux risques naturels est peu employé durant la phase de rétablissement.
- Les programmes d'aide financière ne sont pas conçus de manière à inclure des préoccupations de prévention, car ils prévoient peu d'incitatifs pour l'adoption de mesures permanentes et ne contribuent pas suffisamment à responsabiliser les sinistrés par rapport aux conséquences.

Aide financière aux sinistrés

- Trois sinistres importants ont frappé le Québec de 2010 à 2012.

Tableau 2 Aide financière versée de 2010 à 2012

Événement	Dossiers traités (n ^{bre})	Aide versée (M\$)
Grandes marées de décembre 2010	824	21,3
Inondations printanières de 2011	2 891	71,7
Tempête Irène en août 2011	538	10,0
Autres sinistres	1 518	17,0
Total	5 771	120,0

Source : MSP.

- Échantillons
 - 81 dossiers sélectionnés de façon aléatoire (grandes marées de décembre 2010 et les inondations printanières de 2011)

Traitement de l'aide financière

D

- Le traitement des demandes d'aide financière par le MSP à l'égard des dossiers vérifiés comporte des lacunes.
- La procédure de vérification visant à contrôler le travail des analystes n'a pas été appliquée pour plus de 50 % des versements.

P

- L'analyse de la situation financière des sinistrés n'a pas été effectuée pour
 - 84 % des dossiers de particuliers vérifiés (51 sur 61)
 - et 60 % des dossiers d'entreprises vérifiés (6 sur 10).
- La vérification de l'assurabilité du sinistre est incomplète ou n'est pas faite au moment opportun pour 10 des 71 dossiers.

C

- Des sommes ont été versées en trop ou il y a un risque de ne pas avoir reçu la totalité de l'aide permise.

Délai de traitement des demandes d'aide financière

D

- Des délais importants ont été observés lors du traitement des demandes d'aide financière et les procédures mises en place pour les réduire n'ont pas donné les résultats escomptés.

- Le délai de traitement a varié de 7 à 26 mois.

P

- La production du rapport d'évaluation des dommages a pris en moyenne un peu plus de 2 mois (les contrats de services prévoient moins d'un mois).
- La vérification des versements a pris en moyenne 3 semaines (objectif du MSP : 72 heures).

Délai de traitement des demandes d'aide financière (suite)

D

- Certaines demandes jugées prioritaires ont été traitées plus rapidement par le MSP sans critère objectif et il n'a pas toujours appliqué sa procédure de vérification.
- Des versements d'avances de 50 % avaient été prévus originalement dans le programme d'aide financière.
 - Pourcentage augmenté à 80 % et à 100 %

C

- Il y a eu des procédures pour récupérer des sommes versées en trop. Pour nos deux sinistres vérifiés :
 - 296 dossiers
 - Plus de 860 000 \$

Commentaires de l'entité vérifiée

Le MSP a adhéré à toutes nos recommandations.

CHAPITRE

Société immobilière du Québec : mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance

7

Mise en contexte

- La Société immobilière du Québec (SIQ) est assujettie à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.
 - Le conseil d'administration doit **adopter des mesures** d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la SIQ, incluant l'**étalonnage** avec des organisations similaires.
 - Ces mesures doivent être réalisées tous les trois ans par le Vérificateur général ou par une firme indépendante.
- La SIQ possède 1 300 édifices en propriété ou en location pour un actif de près de 3,4 G\$.
- En 2011, elle est devenue propriétaire de près de 300 immeubles du réseau de la santé et des services sociaux.
- Plus de 70 projets immobiliers sont en cours de réalisation pour une valeur de 2,1 G\$.

Notre vérification

Objectifs de vérification

- S'assurer que la SIQ
 - a établi des mesures d'évaluation adéquates, incluant l'étalonnage avec des organisations similaires, pour permettre de conclure sur son efficacité et sa performance par rapport à l'ensemble de sa mission
 - et diffuse de façon appropriée les résultats des mesures d'évaluation de son efficacité et de sa performance, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, afin d'enrichir sa reddition de comptes.

Résultats de la vérification

BP

Bonne pratique

D

Déficiance

P

Preuve

C

Conséquence

Cadre d'évaluation et de suivi

BP

- La SIQ a établi un cadre d'évaluation et de suivi structuré, qui lui permet d'apprécier son efficacité et sa performance.

P

- Un tableau de bord de gestion est produit sur une base régulière.
- Les indicateurs sont précis, mesurables et assortis d'une cible, et ils portent sur l'ensemble des activités clés de la SIQ.

D

- Les mesures d'évaluation déterminées ne sont pas complètement mises en œuvre.

P

- 19 indicateurs (44 %) figurant dans le plan stratégique et le plan d'action de développement durable ne sont pas encore utilisés.
- L'information présentée au conseil d'administration pourrait être davantage synthétisée.

Mesures d'évaluation

- Pour la vérification des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, nous nous sommes centrés sur 10 indicateurs.
- 7 indicateurs donnent, à tous égards importants, un portrait adéquat de l'aspect évalué et 3 autres ont soulevé des préoccupations de notre part.
- Le portrait de la SIQ quant à l'état de son parc immobilier est partiel.
 - Les immeubles du réseau de la santé et des services sociaux ne sont pas considérés dans l'indice de vétusté physique établi par la SIQ. La responsabilité relative au maintien de ces actifs incombe aux instances de ce réseau.
 - L'indice de vétusté ne prend pas en compte la totalité des travaux nécessaires pour maintenir ou remettre en état les immeubles.

D

P

Mesures d'évaluation (suite)

D

L'information relative à la gestion des projets immobiliers présentée au conseil d'administration est incomplète.

- Indicateurs portant sur le respect des budgets et des échéanciers

P

- Les indicateurs excluent les projets réalisés dans le réseau de la santé et des services sociaux.
- Au moins 36 projets réalisés pour les ministères et organismes ne sont pas inclus dans le calcul des indicateurs (valeur de 7,5 M\$).

- Fiches d'information sur les projets en cours dans le réseau de la santé et des services sociaux

P

- Les fiches ne contiennent pas toute l'information utile au suivi.
- Le coût définitif de ces projets n'est pas présenté.

Démarche d'étalonnage

BP

- Une pratique d'étalonnage intéressante permet d'obtenir une information utile à l'appréciation de la performance de la SIQ.

P

- Partenariats avec plusieurs organisations publiques canadiennes pour développer des indicateurs communs et obtenir une information utile
 - Rapport sommaire sur les résultats relatifs aux indicateurs comparés transmis à chaque organisation participante, ce qui permet une certaine validation des conclusions
-
- Au moment de mettre fin à notre vérification, la SIQ n'avait pas encore terminé l'analyse des résultats de la démarche d'étalonnage. Ceux-ci n'ont donc pas été présentés au conseil d'administration.

Reddition de comptes

BP

- L'information est présentée au conseil d'administration sur une base régulière.

D

- Le rapport annuel d'activités ne permet pas une appréciation complète de l'efficacité et de la performance de la SIQ.

- Il ne présente pas les résultats des indicateurs associés à la gestion de projets (volet important de la mission de la SIQ).

P

- Il ne s'attarde pas suffisamment aux enjeux, aux risques et aux défis avec lesquels la SIQ est aux prises.
- Il ne renferme pas d'information comparative pour plusieurs indicateurs pertinents.

Commentaires de l'entité vérifiée

La Société immobilière du Québec
a adhéré à toutes nos recommandations.