



# Les avions et les hélicoptères du gouvernement

*Étude d'envergure gouvernementale conduite  
auprès du Fonds du service aérien gouvernemental,  
du ministère de la Santé et des Services sociaux,  
de la Sûreté du Québec et  
du ministère de l'Environnement et de la Faune*

## *Table des matières*

Faits saillants	5.1
Vue d'ensemble	5.8
Objectifs et portée de notre vérification	5.15
<i>Résultats de notre vérification</i>	
Utilisation des avions et des hélicoptères	
Utilisation de l'avion-hôpital par le ministère de la Santé et des Services sociaux	5.20
<i>Commentaires du ministère de la Santé et des Services sociaux</i>	5.31
Utilisation des hélicoptères	5.32
Sûreté du Québec	5.35
<i>Commentaires de la Sûreté du Québec</i>	5.40
Ministère de l'Environnement et de la Faune et autres ministères et organismes du gouvernement	5.41
<i>Commentaires du ministère de l'Environnement et de la Faune</i>	5.49
Utilisation des avions F-27	5.50
Gestion des ressources humaines	5.64
Entretien de la flotte	
Service de la maintenance	5.75
Gestion des stocks	5.85
Information de gestion	
Évaluation de programmes	5.91
Systèmes d'information	5.94
Reddition de comptes	5.99
<i>Commentaires des Services gouvernementaux</i>	5.102
Réserve pour assurances	5.103
<i>Commentaires des Services gouvernementaux</i>	5.105



## FAITS SAILLANTS

**5.1** Les principaux utilisateurs des avions et des hélicoptères du gouvernement, soit le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Sûreté du Québec et le ministère de l'Environnement et de la Faune, n'ont pas évalué leurs besoins ni mesuré les résultats. Le Fonds du service aérien gouvernemental n'a pas davantage effectué cette évaluation afin de s'assurer que le nombre et le type d'appareils, leur localisation et leur capacité quant au nombre de passagers conviennent aux besoins des utilisateurs.

**5.2** Au cours des trois dernières années, les heures de vol des appareils du Fonds, sauf l'avion-hôpital, ont été faibles comparativement à la moyenne des aéronefs des secteurs privé et gouvernemental et, pourtant, les ministères et organismes ont nolisé régulièrement et fréquemment des appareils du secteur privé.

**5.3** Le coût pour l'utilisateur est généralement plus élevé s'il recourt aux appareils du Fonds, et ce, même si le gouvernement a assumé une contribution annuelle de 3,3 millions de dollars jusqu'en 1993-1994. Le secteur privé offre souvent des tarifs inférieurs pour les hélicoptères ainsi que pour les avions dont la capacité de sièges est moindre que celle des F-27, mais qui répondent aux besoins des utilisateurs.

**5.4** La sous-utilisation des avions et des hélicoptères ainsi que les déficiences de l'organisation du travail font en sorte que les pilotes effectuent moins d'heures de vol que leurs homologues des secteurs privé et gouvernemental.

**5.5** Le rendement des personnes affectées à la maintenance n'est pas évalué. Les ratios d'heures d'entretien par heure de vol sont plus élevés que ceux des secteurs privé et gouvernemental.

**5.6** L'information de gestion est insuffisante et la tarification est inadéquate. Les systèmes sont généralement déficients et ils ne fournissent pas les coûts d'exploitation par type d'appareil.

**5.7** Le Fonds n'a pas évalué toutes ses activités afin de les rationaliser et sa reddition de comptes ne permet pas de juger de sa performance.

## Vue d'ensemble

**5.8** Au moment de notre vérification, le gouvernement du Québec possédait une flotte de 27 aéronefs, soit un avion-hôpital, 18 avions-citernes, 2 avions F-27 et 6 hélicoptères.

**5.9** Ces aéronefs servent aux évacuations aéromédicales, à l'extinction des feux de forêt, aux opérations policières, à l'inventaire et à la protection de la faune, à la surveillance de l'environnement et au transport de personnes pour les ministères et organismes du gouvernement.

**5.10** Le gouvernement a confié la gestion de ses aéronefs au Fonds du service aérien gouvernemental, fonds spécial constitué en vertu de la *Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics*. Le Fonds offre un service de nolisement à la demande de ses appareils, et ce, 24 heures sur 24, et facture les coûts de ses services aux différents utilisateurs. Il est responsable de l'organisation du travail des pilotes et de l'entretien de la flotte.

**5.11** Les aéronefs ont effectué 7 295 heures de vol en 1993-1994 et les dépenses du Fonds ont totalisé 29,5 millions de dollars. Son actif total est de 71 millions de dollars et le déficit accumulé est de 339 000 dollars, en tenant compte de la perte résultant de l'écrasement d'un appareil en décembre 1993.

**5.12** Le Fonds a une obligation réglementaire de s'autofinancer depuis 1992-1993. Il a bénéficié d'une contribution annuelle du gouvernement de 3,3 millions de dollars jusqu'en 1993-1994. Il

prévoit que cette contribution, qui couvrait une partie des frais fixes de certains aéronefs, sera réduite progressivement à zéro au cours des trois prochains exercices.

**5.13** Depuis septembre 1993, en vertu de la déréglementation, les ministères et organismes ne sont plus obligés d'avoir recours au Fonds pour le nolisement d'aéronefs auprès d'entreprises privées. Les services conseils du Fonds sont toutefois disponibles contre rémunération.

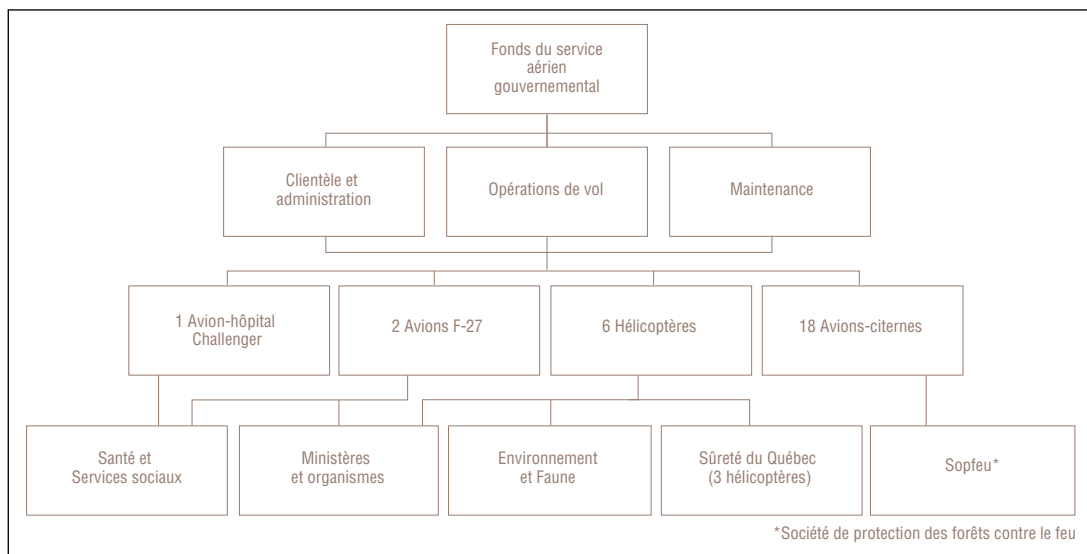
**5.14** Enfin, l'effectif autorisé du Fonds est de 194 postes. Au moment de notre vérification, 181 personnes y travaillaient, réparties dans trois services, soit « Clientèle et administration », « Opérations de vol » et « Maintenance ». Les principaux utilisateurs des aéronefs du gouvernement sont présentés à la figure 5.1.

## Objectifs et portée de notre vérification

**5.15** Notre vérification avait pour but d'examiner si les aéronefs du gouvernement étaient gérés avec efficacité et économie. Nous avons vérifié également s'il existe des mécanismes suffisants de reddition de comptes.

**5.16** À cette fin, nos travaux de vérification ont surtout été conduits auprès du Fonds du service aérien gouvernemental qui est le gestionnaire des aéronefs du gouvernement. Ayant constaté que le Fonds est tributaire de certaines décisions d'organismes gouvernementaux, utilisateurs de ses aéronefs, nous nous sommes de plus assurés que

**FIGURE 5.1**  
Principaux  
utilisateurs des  
aéronefs du  
gouvernement



les besoins du ministère de la Santé et des Services sociaux, de la Sûreté du Québec et du ministère de l'Environnement et de la Faune étaient fondés sur des analyses appropriées et suffisantes.

**5.17** Afin de mesurer la performance du Fonds, nous avons obtenu des données de 12 entités privées ou gouvernementales qui exploitent des avions ou des hélicoptères. Par conséquent, les comparaisons faites dans ce rapport sont basées sur cette référence.

**5.18** L'absence d'analyse quant au nombre optimal d'avions-citernes a déjà fait l'objet d'une recommandation du Vérificateur général au ministère des Forêts en 1992-1993. En avril 1994, SOPFEU a produit à ce sujet une étude qui sera examinée au moment du suivi des recommandations.

**5.19** La période de vérification couvre principalement l'année financière 1993-1994, mais certains commentaires se rapportent à des données quantitatives établies sur plus d'une année. Nos travaux ont pris fin en février 1995.

## ***Résultats de notre vérification***

### *Utilisation des avions et des hélicoptères*

#### **Utilisation de l'avion-hôpital par le ministère de la Santé et des Services sociaux**

**5.20** Le système d'évacuations aéromédicales du Québec (EVAQ) est en activité depuis 1981. Il assure le transport aérien des malades du Québec dont l'état est urgent ou instable, particulièrement des régions éloignées vers les centres hospitaliers spécialisés. Ces évacuations sont effectuées par l'avion-hôpital Challenger ou par un avion F-27 qui est considéré comme un avion-ambulance de relève.

**5.21** EVAQ permet donc à la population de la périphérie du Québec d'avoir accès, dans les cas les plus critiques, aux soins spécialisés de Québec et de Montréal 24 heures par jour et 7 jours par semaine. Le ministère de la Santé et des Services sociaux détermine les lignes directrices et supervise la bonne marche d'EVAQ. Les coûts du transport sanitaire aérien ont représenté 18 millions de dollars en 1992-1993 à même le budget de ce ministère, dont 8,8 millions pour les 818 personnes transportées par EVAQ.

**5.22** Les sociétés privées effectuant du transport ambulancier aérien sont difficilement comparables car aucune, à notre connaissance, n'utilise un appareil équivalant au Challenger qui a coûté 19 millions de dollars en 1987. Ils utilisent plutôt des appareils moins coûteux, par exemple le Citation III, évalué à environ 8 millions de dollars en 1987.

**5.23** Les différences entre un avion-hôpital et un avion-ambulance sont, notamment, la dimension de la cabine, l'équipement médical et la possibilité de dispenser des soins intensifs plus facilement. Aucune autre province canadienne n'offre un service d'avion-hôpital à ses citoyens. Toutefois, une province dispose de deux avions-ambulances, une autre en possède un et une troisième province s'est départie des siens en mars 1994.

**5.24** Le Fonds facture des frais fixes de 5 millions de dollars au ministère de la Santé et des Services sociaux, en plus d'un tarif horaire de 2 190 dollars. Au cours des trois dernières années, le prix de revient pour l'utilisateur est de 5 400 dollars par heure de vol pour un avion-hôpital disponible 365 jours par an, 24 heures sur 24. Ce tarif n'inclut pas les autres coûts de ce service, notamment les escortes médicales, les médicaments et les fournitures. Un avion-ambulance – avion à réaction d'une vitesse comparable au Challenger – nolisé auprès du secteur privé coûte 2 085 dollars par heure de vol.

**5.25** Étant donné les 1 500 heures de vol effectuées annuellement par le Challenger, ce qui est beaucoup, l'écart entre le coût d'un service d'avion-hôpital et celui d'un avion-ambulance est d'environ 5 millions de dollars, d'où l'importance de s'assurer que l'avion-hôpital est nécessaire dans tous les cas.

**5.26** Les représentants d'EVAQ ont produit, en février 1995, deux études couvrant 30 p. cent des cas transférés par avion-hôpital pour l'année 1992-1993. Ils ont conclu que 37 p. cent de ces bénéficiaires auraient pu être transférés par des moyens moins sophistiqués que l'avion-hôpital.

**5.27** Le Ministère n'a pas mis en place les moyens suffisants pour s'assurer de rationaliser l'utilisation de l'avion-hôpital. D'une part, il n'a pas de données concernant la pertinence de tous

*Des  
bénéficiaires  
auraient  
pu être  
transférés  
par des  
moyens moins  
sophistiqués  
que l'avion-  
hôpital.*

les cas transférés par avion-hôpital. D'autre part, il n'a pas évalué les coûts et les avantages associés à d'autres moyens d'évacuation pour les bénéficiaires qui pourraient être transportés autrement.

**5.28** Pour les transports aériens autres qu'EVAQ, les établissements hospitaliers font appel au secteur privé. Les représentants du ministère de la Santé et des Services sociaux indiquent qu'ils se font par les lignes commerciales aériennes ou par des vols nolisés, y compris les avions-ambulances. Cependant, le Ministère ne possède pas de données précises sur le nombre et le coût des vols nolisés. Toutefois, le transport sanitaire aérien sur le territoire québécois fait l'objet d'une étude par un groupe de travail formé en 1994 par le ministère de la Santé et des Services sociaux.

**5.29** Par ailleurs, le tarif facturé aux établissements utilisant l'avion-hôpital est de 625 dollars par usager transporté, même si le coût moyen est de 10 786 dollars. Le ministère de la Santé et des Services sociaux a établi ce montant forfaitaire en 1981 et ne l'a pas révisé depuis. Le rapport annuel d'EVAQ pour 1993-1994 mentionne que certains établissements seraient tentés d'utiliser ses services de façon abusive.

**5.30** Nous avons recommandé au ministère de la Santé et des Services sociaux de poursuivre ses efforts afin d'évaluer :

■ la pertinence de l'ensemble des évacuations aéromédicales par avion-hôpital pour s'assurer de l'à-propos du moyen utilisé;

■ les coûts et les avantages associés à d'autres moyens d'évacuation que l'avion-hôpital pour les bénéficiaires qui pourraient être transportés autrement;

■ la pertinence de réviser la tarification des services de l'avion-hôpital offerts aux établissements utilisateurs.

**5.31** *Commentaires du ministère de la Santé et des Services sociaux :* « Le Ministère a mis sur pied un groupe de travail avec des représentants du Fonds du service aérien gouvernemental afin de revoir les modalités d'organisation et de facturation des services de transport des personnes malades par l'avion-hôpital ou par un F-27 gouvernemental. Ce

*groupe de travail s'est réuni à quelques reprises et des recommandations seront formulées prochainement aux autorités du Ministère dans le but de favoriser une gestion plus efficace des sommes affectées aux évacuations aéromédicales. Suite à ces recommandations, le Ministère pourra décider des mesures à mettre en place à cette fin.*

*« En plus de la mise sur pied de ce groupe de travail, le Ministère a réalisé une analyse de la situation de l'évacuation aéromédicale au Québec; les résultats de cette analyse seront connus dans les prochains jours et des démarches pourront alors être entreprises afin de revoir la pertinence des processus administratifs et des moyens actuellement utilisés pour le transport sanitaire aérien.*

*« Enfin, jusqu'à ce que les nouvelles orientations sur l'utilisation et les modes d'organisation du système d'évacuations aéromédicales soient arrêtées et implantées, il est à noter que chaque transport de personne malade effectué avec l'avion-hôpital ou avec un F-27 gouvernemental doit être préalablement autorisé par le coordonnateur médical attribué à ce service. »*

### Utilisation des hélicoptères

**5.32** Le Fonds du service aérien gouvernemental exploite une flotte de six appareils. Trois de ces hélicoptères sont assignés à la Sûreté du Québec et sont basés à Québec, à Montréal, ainsi qu'à Hull et à Rouyn, en alternance. Les trois autres, assignés au ministère de l'Environnement et de la Faune, sont basés à Québec et, au besoin, interviennent un peu partout en région. Ces trois derniers hélicoptères sont également mis à la disposition des autres ministères et organismes. Auparavant, le Fonds possédait deux hélicoptères supplémentaires et il s'en est départi en mars 1994.

**5.33** Le Fonds facture à ses deux principaux utilisateurs les frais fixes d'exploitation relatifs aux hélicoptères qui leur sont assignés ainsi qu'un tarif horaire pour chaque heure de vol. Quant aux autres clients, ils n'assument pas les frais fixes. Ils ne paient qu'en fonction des heures de vol. Le tarif horaire est le même pour tous les utilisateurs.

**5.34** Depuis huit ans, la demande gouvernementale pour l'utilisation d'hélicoptères a chuté. D'ailleurs, une baisse est également observable

dans le secteur privé. D'une part, le Fonds a toujours comblé environ 56 p. cent des besoins gouvernementaux. D'autre part, cette demande représente peu d'heures de vol par appareil - 400 heures par année depuis trois ans -, comparativement au milieu où la moyenne est de 600 heures. La figure 5.2 montre les heures de vol effectuées par les hélicoptères au cours des trois dernières années.

### Sûreté du Québec

**5.35** La Sûreté du Québec requiert de façon permanente les trois hélicoptères qui portent ses couleurs. Selon ses représentants, pour des raisons de sécurité, de disponibilité et de confidentialité, leurs missions pourraient difficilement être remplies par des appareils et des équipages nolisés auprès de l'entreprise privée. La Sûreté n'a pu nous démontrer la nécessité de posséder trois appareils et la pertinence de leur répartition géographique. Nous avons aussi constaté que la Sûreté du Québec doit nolisier auprès du secteur privé lorsque ses appareils ne sont pas disponibles.

**5.36** Dans le secteur privé, le tarif horaire moyen d'un hélicoptère semblable à ceux du Fonds a été de 700 dollars au cours des deux dernières années. La Sûreté verse au Fonds 675 550 dollars de frais fixes par année et un taux horaire de 580 dollars en 1994. Par conséquent, la facturation du Fonds a représenté en moyenne 1 042 dollars par heure de vol effectuée au cours

de ces deux années. En nolisant les appareils du Fonds, la Sûreté du Québec a donc engagé des coûts supplémentaires d'environ 500 000 dollars par année, principalement pour la sécurité, la disponibilité et la confidentialité.

**5.37** Le Fonds doit aussi composer avec les exigences de ses utilisateurs. Ainsi, la Sûreté tient à une disponibilité des appareils et des pilotes 365 jours par an, et ce, sur quatre bases d'exploitation. De plus, ces pilotes sont affectés en permanence à la Sûreté du Québec pour des raisons de confidentialité, d'expérience et de disponibilité, et ne peuvent être utilisés à d'autres fins par le Fonds.

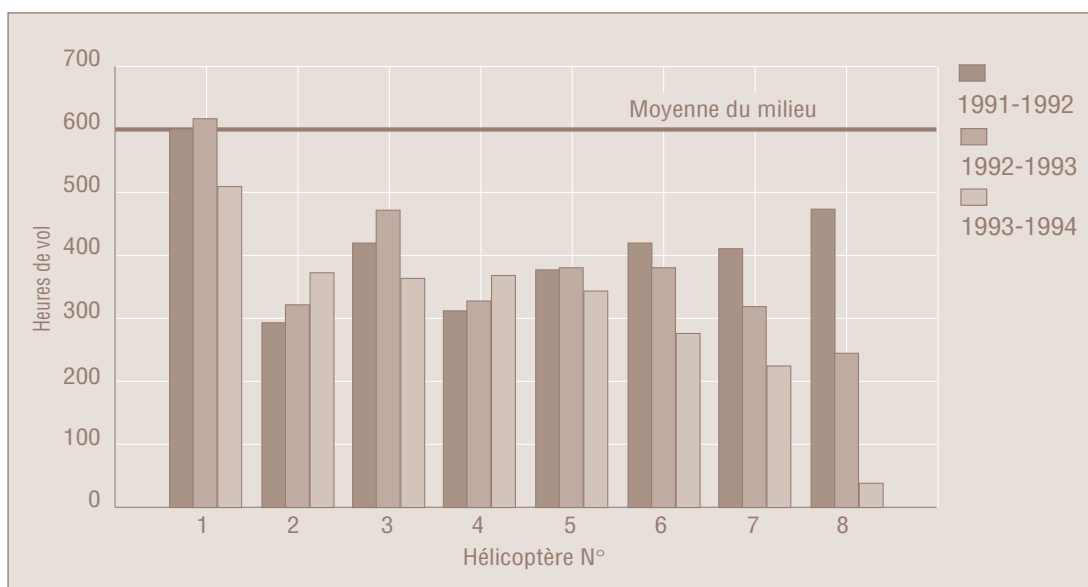
**5.38** Ces exigences provoquent des déficiences qui nous amènent à remettre en cause l'organisation du travail des pilotes du Fonds, par exemple :

- Depuis juillet 1994, deux pilotes supplémentaires sont assignés à la Sûreté afin d'assumer un horaire de nuit pour le nouvel appareil basé à Montréal. Jusqu'en novembre 1994, cet hélicoptère n'a volé que 12 heures de nuit et, pourtant, on persiste à prévoir un pilote durant la nuit. Ce nouvel horaire a entraîné des coûts additionnels de 40 000 dollars en traitement.

- L'horaire de travail des pilotes n'est pas le même que celui des policiers de la Sûreté assignés aux hélicoptères. Ainsi, les pilotes sont en service durant 24 heures même si les policiers ne sont présents que 18 heures.

*Les hélicoptères effectuent peu d'heures de vol par appareil - 400 heures par année depuis trois ans -, comparativement au milieu où la moyenne est de 600 heures.*

*La Sûreté n'a pu nous démontrer la nécessité de posséder trois appareils et la pertinence de leur répartition géographique.*



**FIGURE 5.2**  
Heures de vol annuelles par hélicoptère

■ Le maintien en alternance d'un hélicoptère de la Sûreté, soit à la base de Rouyn soit à celle de Hull, nécessite l'affectation en permanence d'un pilote à chaque endroit, ce qui occasionne des pertes de temps. Ainsi, l'horaire comprend 130 jours par an où un pilote est disponible au travail mais sans appareil à piloter, ce qui représente un coût de 32 000 dollars.

■ Les calendriers des pilotes assignés à la Sûreté du Québec sont préparés en affectant deux pilotes à un appareil, provoquant ainsi des chevauchements d'affectation. En effet, certaines de leurs journées de disponibilité au travail coïncident, même s'il n'y a qu'un hélicoptère à faire voler, ce qui représente 270 jours par année, soit 66 000 dollars en traitement.

### 5.39 Nous avons recommandé à la Sûreté du Québec de s'assurer :

■ **que l'assignation de trois hélicoptères et leur affectation dans certaines régions sont justifiées et demeurent les moyens les plus efficaces et économiques pour répondre à ses besoins;**

■ **que la répartition de ses hélicoptères et ses exigences mènent à une organisation du travail qui maximise le rendement des pilotes.**

### 5.40 Commentaires de la Sûreté du Québec :

« La Sûreté du Québec a déjà pris certaines dispositions pour optimiser l'utilisation des hélicoptères du gouvernement.

« Depuis le 1<sup>er</sup> août, les bases de Hull/Rouyn ont été fermées.

« L'appareil CFPQU a été rapatrié à la base de St-Hubert.

« Des discussions se poursuivent avec le Fonds du service aérien gouvernemental sur une nouvelle tarification et sur l'utilisation optimale des trois appareils.

« La Sûreté du Québec examine aussi la faisabilité d'autogérer la flotte d'hélicoptères. »

**Le Ministère a assumé un coût additionnel d'environ 580 000 dollars par année, en utilisant les hélicoptères du Fonds au lieu de ceux du secteur privé.**

### Ministère de l'Environnement et de la Faune et autres ministères et organismes du gouvernement

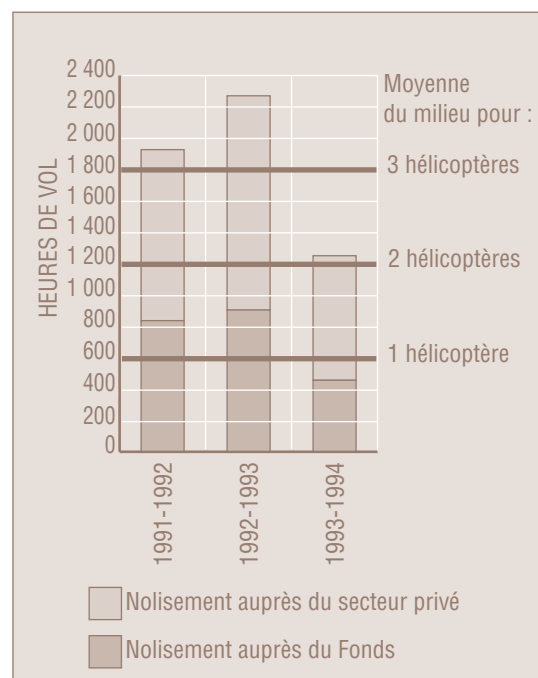
5.41 Le ministère de l'Environnement et de la Faune assume les frais fixes de trois hélicoptères. Cependant, ses besoins en heures de vol ne justifient pas l'assignation de ces appareils. Depuis trois ans, les heures de vol effectuées

par le Fonds et le secteur privé pour ce ministère sont illustrées à la figure 5.3.

5.42 Étant donné que la moyenne du secteur aérien est de 600 heures de vol par appareil annuellement, les demandes faites au Fonds auraient justifié tout au plus l'utilisation de un appareil et demi au cours des trois dernières années et moins de un appareil pour la dernière année. Par contre, comme ses besoins se manifestent par périodes de pointe au cours de l'année ou dans les régions éloignées, le Ministère a recours au secteur privé quand les hélicoptères du Fonds ne suffisent pas, que le type d'appareil ne convient pas, que les frais liés au déplacement sont trop élevés ou par pur souci d'économie, lorsque le marché offre un tarif inférieur à celui du Fonds.

5.43 Durant les deux dernières années, lorsqu'il nolisait auprès du secteur privé, le Ministère obtenait une tarification moyenne de 700 dollars par heure de vol. Pourtant, il verse annuellement au Fonds 675 550 dollars en frais fixes et un taux horaire de 580 dollars en 1994, ce qui représente en moyenne 1 545 dollars par heure de vol. Le ministère de l'Environnement et de la Faune a donc assumé un coût additionnel d'environ 580 000 dollars par année, en utilisant les hélicoptères du Fonds au lieu de ceux du secteur privé.

FIGURE 5.3 Heures de vol d'hélicoptères nolisées par le ministère de l'Environnement et de la Faune



**5.44** Toutefois, les autres ministères et organismes qui ne paient que le taux horaire de 580 dollars se trouvent avantagés et ont ainsi réalisé une économie de 77 000 dollars par année. Ces utilisateurs ont nolisé auprès du Fonds en moyenne 684 heures de vol depuis six ans. Entre 1989 et 1993, ils ont cependant nolisé auprès du secteur privé - y compris le ministère de l'Environnement et de la Faune - 2 875 heures de vol par année, ce qui représente des coûts de plus de 2 millions de dollars.

**5.45** Quant à l'obligation de ce ministère d'assumer des frais fixes, elle repose sur les coûts liés aux trois hélicoptères assignés par le décret de mise en exploitation du Fonds en 1991. Or, ni le ministère de l'Environnement et de la Faune ni le Fonds du service aérien gouvernemental n'ont remis en question la pertinence que le Ministère continue de verser cette contribution malgré sa sous-utilisation des hélicoptères. Ils ne se sont pas assurés que le nombre et le type d'appareils sont justifiés ni que leur utilisation est maximisée.

**5.46** Compte tenu de l'ampleur du nolisement privé, ces hélicoptères pourraient être mieux utilisés en déterminant et en comblant adéquatement les besoins gouvernementaux. Le Fonds n'a pu démontrer qu'une telle analyse d'envergure gouvernementale a été faite.

**5.47** Nous avons recommandé au ministère de l'Environnement et de la Faune d'analyser ses besoins en heures de vol et d'évaluer la pertinence de conserver l'assignation à son usage de trois appareils du Fonds.

**5.48** Nous avons recommandé au Fonds du service aérien gouvernemental de s'assurer que :

- la facturation afférente aux frais fixes, établie par décret, est toujours pertinente;
- les besoins gouvernementaux justifient toujours la composition de sa flotte et que l'utilisation des hélicoptères du gouvernement est maximisée;
- sa flotte d'hélicoptères est le moyen le plus économique et le plus efficace de répondre à la demande gouvernementale.

**5.49** *Commentaires du ministère de l'Environnement et de la Faune* : « Au cours des dernières années, le ministère de l'Environnement et de la Faune a dû, dans le cadre de l'application de mesures de réduction des dépenses, rationaliser plusieurs de ses activités, ce qui a eu pour effet de réduire de façon significative sa demande pour l'utilisation d'hélicoptères.

« Le Ministère constate que l'imputation sur ses crédits des coûts fixes de trois appareils du Fonds a eu pour effet, au cours des années, d'accroître ses coûts horaires moyens d'utilisation des hélicoptères du Fonds du service aérien gouvernemental (FSAG).

« Le Ministère est conscient que l'évolution à la baisse de ses besoins de nolisement d'hélicoptères remet en question la pertinence de maintenir l'assignation à son usage de trois appareils du FSAG et de lui verser le montant couvrant les coûts fixes, tel que prévu au décret 1234-91.

« Le Ministère est d'avis que le décret 1234-91 devra être modifié pour tenir compte de l'évolution de ses besoins de nolisement d'hélicoptères. En conséquence, il discute actuellement avec les autorités du FSAG afin que sa tarification soit revue en fonction des besoins exprimés. »

#### **Utilisation des avions F-27**

**5.50** La flotte du Fonds comprend deux avions F-27, manufacturés en 1959 et 1961, qui sont basés à Québec et servent au transport de personnes des ministères et organismes du gouvernement. Ces avions ont été acquis au cours des années 1970 et peuvent transporter respectivement 20 et 30 passagers. L'un des deux F-27 doit demeurer disponible dans un rayon d'une heure de vol de Québec pour assurer la relève de l'avion-hôpital de type Challenger.

**5.51** Le taux moyen des jours de sortie des deux F-27 est de l'ordre de 35 p. cent, soit une journée sur trois, ce qui est peu. La capacité d'heures de vol des F-27 est beaucoup plus élevée que leur utilisation actuelle. Pendant l'année 1987-1988, les deux appareils ont effectué respectivement 1 100 et 960 heures de vol. De même, en 1993-1994, une société privée a effectué 827 heures de vol avec son F-27. Les appareils F-27 du Fonds n'atteignent pas ces

*La capacité d'heures de vol des F-27 est beaucoup plus élevée que leur utilisation actuelle.*

*La clientèle aurait économisé environ 530 000 dollars, pour l'année 1993-1994, en nolisant un appareil du secteur privé dont la capacité correspondait au nombre de passagers à transporter.*

rendements, leur moyenne étant de 525 heures de vol par appareil depuis deux ans et de 486 heures par appareil en 1994-1995.

**5.52** Pourtant, les organismes gouvernementaux nolisent auprès de transporteurs aériens privés. Ainsi, durant l'année 1992-1993, le Fonds a nolisé 4 837 heures de vol pour un montant de 2,2 millions de dollars, tandis que, en 1993-1994, il a nolisé 3 544 heures de vol pour 1,4 million de dollars. Pour cette dernière année, le total n'inclut pas les heures de vol nolisées directement par les ministères et organismes à la suite de la déréglementation. On ne connaît donc plus l'ensemble des heures de vol nolisées.

**5.53** Les représentants du Fonds indiquent que plusieurs raisons peuvent justifier ces nolisements externes. Par exemple, le type d'avion du Fonds ne répond pas aux besoins à cause de ses sièges trop nombreux, les avions ne sont pas disponibles ou encore le tarif horaire est plus élevé que celui des transporteurs privés. La figure 5.4 présente la répartition des heures de vol des F-27 effectuées en 1993-1994 par rapport au nombre de passagers.

**5.54** Seulement 28 p. cent des heures de vol effectuées par les F-27 justifiaient un appareil de plus de 10 passagers, et 9 p. cent de plus de 20 passagers.

**5.55** Le Fonds n'a pas démontré qu'il est économique d'effectuer des vols en F-27 avec dix ou cinq passagers, ou moins, ce qui représente respectivement 57 et 27 p. cent des heures de vol,

plutôt que de nolisier un appareil privé. En effet, le coût par heure de vol n'a pas été établi. Toutefois, il est peu probable que des vols avec dix passagers ou moins soient plus économiques avec un F-27. D'ailleurs, la clientèle qui a nolisé un F-27 pour dix passagers ou moins aurait économisé environ 530 000 dollars, pour l'année 1993-1994, en nolisant un appareil du secteur privé dont la capacité correspondait au nombre de passagers à transporter. Cependant, le F-27 est un appareil plus spacieux que certains aéronefs utilisés aux fins de comparaison. Nous n'avons tenu compte que du facteur économique.

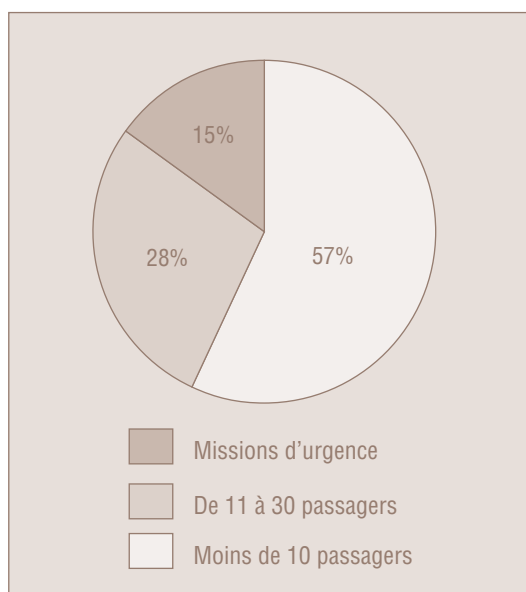
**5.56** Une société privée a également confirmé qu'il lui revenait plus cher d'utiliser un F-27 que d'acheter des billets d'avion de lignes commerciales, même en effectuant plus de 800 heures de vol annuellement avec une moyenne de 21 passagers. De plus, dans le secteur aérien, on indique que le F-27 est un appareil qui relève d'une technologie ancienne et qui consomme beaucoup plus de carburant qu'un aéronef récent.

**5.57** La non-disponibilité des avions F-27 ne peut justifier entièrement le nolisement privé. En effet, pendant une période de 304 jours, soit de janvier à octobre 1994, le Fonds a nolisé auprès de transporteurs privés pendant 143 jours pour un montant total de 696 000 dollars, même si l'un des F-27 ou les deux étaient disponibles toute la journée.

**5.58** La direction du Fonds a décidé d'augmenter le tarif horaire des avions F-27, qui est passé de 1 600 dollars à 2 100 dollars à partir d'avril 1994, bien que, dans une étude réalisée en octobre 1993, le tarif établi pour atteindre l'équilibre budgétaire ait été estimé à 3 000 dollars l'heure. Toutefois, plus ce taux horaire augmente, plus les ministères et organismes utilisent des aéronefs du secteur privé. Il s'agit donc d'un cercle vicieux.

**5.59** La direction du Fonds est consciente du fait que ses aéronefs ne volent pas assez. Elle essaie donc d'augmenter les heures de vol des avions F-27. Ainsi, depuis avril 1994, le Fonds négocie son tarif horaire avec les entités gouvernementales afin d'être concurrentiel par rapport au secteur privé. Le tarif négocié par le Fonds pour ses appareils varie de 1 000 à 2 100 dollars l'heure. Nous avons également

**FIGURE 5.4**  
Répartition des heures de vol des F-27 par rapport au nombre de passagers pour l'année 1993-1994



retracé des factures à tarif forfaitaire qui correspondaient à un tarif horaire de 880 dollars.

**5.60** Par comparaison, le coût moyen d'une heure de vol avec un appareil privé nolisé par le Fonds au cours des deux dernières années a été de 432 dollars. Ces nolisements ont été effectués pour quatre passagers en moyenne.

**5.61** D'une part, le Fonds provoque une iniquité entre les utilisateurs et, d'autre part, il subit les effets de ces tarifs puisqu'il lui est difficile de facturer aux entités le tarif proposé de 2 100 dollars et encore moins celui de 3 000 dollars l'heure. Finalement, il procède ainsi sans avoir établi le nombre d'heures nécessaire pour atteindre l'équilibre financier et sans savoir s'il peut rentabiliser les F-27 en les faisant voler davantage, étant donné que le coût d'exploitation par appareil n'est pas établi.

**5.62** Le Fonds n'analyse pas régulièrement l'information obtenue de ses systèmes d'information et dégage peu d'indicateurs de rendement afin de s'assurer de l'utilisation efficace de ses avions et de se comparer avec le milieu aéronautique. Il n'a analysé clairement ni les besoins des utilisateurs ni les causes du nolisement privé. Il n'a pas démontré que ses avions F-27 répondent adéquatement aux besoins des utilisateurs.

**5.63 Nous avons recommandé au Fonds du service aérien gouvernemental :**

- d'établir des indicateurs de rendement, d'analyser l'utilisation de sa flotte et d'établir des comparaisons avec le milieu aéronautique;
- d'analyser les besoins du gouvernement afin de maximiser le nolisement de ses aéronefs ou d'ajuster la composition de sa flotte;
- de démontrer qu'il peut rentabiliser ses F-27, d'utiliser une tarification équitable pour l'ensemble de sa clientèle et de recouvrer tous ses coûts.

*Gestion des ressources humaines*

**5.64** Le Service des opérations de vol du Fonds, excluant les avions-citernes, regroupe

39 personnes correspondant à une masse salariale de 2,5 millions de dollars. La Division des avions de transport général, c'est-à-dire les F-27 et le Challenger, comprend 16 pilotes et celle des hélicoptères en emploie 13.

**5.65** Comme l'utilisation de la flotte n'est pas efficace, les pilotes du Fonds en subissent forcément le contrecoup. Étant donné que le Fonds conserve ses ressources pour répondre à une demande potentielle qui ne se concrétise pas, il s'ensuit une perte de productivité.

**5.66** De plus, les calendriers établis dans la convention collective imposent des contraintes de gestion, en fixant une fréquence de jours au travail, en disponibilité et en congé. Par contre, depuis un an, la direction du Fonds, avec la collaboration des pilotes de F-27, est parvenue à réorganiser le calendrier de travail. Leur calendrier était désuet car ils ne volaient plus la nuit ni les fins de semaine.

**5.67** Comme nous l'avons mentionné précédemment, le Fonds doit aussi composer avec les exigences de ses utilisateurs comme la Sûreté du Québec. Nous avons voulu connaître l'incidence de ces différents facteurs sur la prestation de travail fournie par les pilotes. Le seul indicateur, établi par la direction du Fonds depuis un an, est le nombre de jours travaillés par rapport au nombre de jours disponibles pour les pilotes d'avion de transport général. Il en résulte qu'ils ont effectivement travaillé 56 p. cent des jours disponibles. Cet indicateur comprend les jours de formation. Nous n'avons pas retracé d'autres indicateurs de rendement, ni d'analyse démontrant le nombre optimal de pilotes nécessaire pour exploiter la flotte d'aéronefs.

**5.68** Par conséquent, nous avons compilé les heures de vol effectuées par les pilotes afin de les comparer à d'autres données du milieu aérien. La figure 5.5 présente cette information.

**5.69** Nous pouvons donc constater que la prestation de travail des pilotes du Fonds,

*Le Fonds n'a pas démontré que ses avions F-27 répondent adéquatement aux besoins des utilisateurs.*

**FIGURE 5.5**  
Heures de vol annuelles des pilotes

SOURCES	AVIONS DE TRANSPORT GÉNÉRAL	HÉLICOPTÈRES
Moyenne des pilotes du Fonds - depuis 5 ans	346	243
- pour 1993-1994	340	190
Moyenne obtenue de transporteurs canadiens comparables pour 1993-1994 - secteurs privé et gouvernemental	520	447

*Les pilotes d'avion et d'hélicoptère du Fonds ont effectué respectivement 35 et 58 p. cent moins d'heures de vol que les pilotes de transporteurs aériens comparables durant l'année 1993-1994.*

*Le calendrier de travail répond mal aux besoins exprimés par la clientèle.*

quant aux heures de vol, représente une faible moyenne comparativement aux secteurs privé et gouvernemental. Ainsi, les pilotes d'avion et d'hélicoptère du Fonds ont effectué respectivement 35 et 58 p. cent moins d'heures de vol que les pilotes de transporteurs aériens comparables durant l'année 1993-1994. D'ailleurs, un rapport interne indique que les pilotes eux-mêmes conviennent qu'ils ne volent pas assez.

**5.70** Comme les heures de vol ne représentent qu'une partie du travail effectué par un pilote, nous devons tenir compte des heures de service pour mesurer sa prestation de travail, c'est-à-dire le temps de préparation de vol, les heures de vol et les heures d'attente liées au vol. Il est habituel dans le secteur aérien qu'un pilote ne soit présent au travail que pendant ses heures de service et de formation. Nous avons donc obtenu des résultats qui démontrent la sous-utilisation des pilotes en fonction des heures rémunérées (figure 5.6).

**5.71** De plus, bien que les pilotes d'avion de transport général soient occupés environ la moitié du temps, les contraintes imposées par la convention collective et le nolisement à la demande occasionnent du temps supplémentaire. Le nombre d'heures supplémentaires à ce titre équivaut à la disponibilité annuelle de 1,5 pilote et représente près de 120 000 dollars. L'accumulation de ce temps supplémentaire complique la gestion du temps des pilotes en réduisant leur disponibilité lorsqu'ils bénéficient de congés pour temps compensé.

**5.72** Finalement, ces constatations et les contraintes provoquées par les exigences des utilisateurs nous amènent à remettre en question l'organisation du travail du Fonds. Certaines situations comportent des déficiences :

■ Le transfert de six pilotes aux avions-citernes a modifié la composition de la Division des avions de transport général. Ainsi, le personnel volant

comprend 12 commandants et 4 copilotes, ce qui signifie que certains vols s'effectuent nécessairement avec deux commandants. Cette situation est coûteuse pour le Fonds car l'écart salarial entre un commandant et un copilote est d'environ 30 000 dollars par année.

■ L'examen des calendriers de travail des pilotes d'hélicoptère a démontré que six pilotes étaient disponibles durant les fins de semaine. Par contre, l'analyse de la demande réelle, d'avril 1992 à septembre 1994, indique que, pour 84 p. cent de ces fins de semaine, la présence de trois pilotes aurait suffi.

■ De même, le calendrier des pilotes des trois hélicoptères assignés au ministère de l'Environnement et de la Faune prévoit que, à l'intérieur d'une période de 28 jours, le nombre de pilotes en fonction varie de deux à cinq sur une base quotidienne. Ainsi, le Fonds rémunère parfois deux pilotes en surplus tandis que, à d'autres moments, il n'en prévoit que deux pour faire voler ses trois hélicoptères.

**5.73** Le calendrier de travail répond mal aux besoins exprimés par la clientèle. Il ne permet pas une flexibilité suffisante lorsque la demande se manifeste par période intensive. Bien que le Fonds ait fourni certains efforts pour réorganiser le travail des pilotes de F-27, il n'a pas examiné, pour l'ensemble de ses pilotes d'avion et d'hélicoptère, l'agencement des ressources selon une autre forme d'organisation du travail qui optimiserait le nombre de pilotes à employer, à désigner en disponibilité ou à garder sur appel durant la fin de semaine.

**5.74** Nous avons recommandé au Fonds du service aérien gouvernemental :

■ de poursuivre ses efforts en vue de planifier et d'évaluer l'organisation du travail afin de maximiser l'affectation de ses ressources humaines;

**FIGURE 5.6**  
Prestation de travail des pilotes

DESCRIPTION	AVIONS DE TRANSPORT GÉNÉRAL		HÉLICOPTÈRES	
	1992-1993	1993-1994	1992-1993	1993-1994
% des heures de vol par rapport aux heures disponibles	25	23	15	12
% des heures de service par rapport aux heures disponibles	52	50	33	27

- de disposer d'indicateurs d'efficience couvrant plus d'une année;
- d'établir une comparaison entre sa performance et celle du milieu des transporteurs aériens;
- d'informer les utilisateurs des répercussions économiques engendrées par leurs décisions.

### *Entretien de la flotte*

#### **Service de la maintenance**

**5.75** L'effectif du Service de la maintenance du Fonds est de 48 personnes, ce qui correspond à une masse salariale et à des avantages sociaux de 2,5 millions de dollars.

**5.76** Depuis 1993, la flotte du Fonds a considérablement diminué, passant de 37 à 27 aéronefs. Quant au personnel affecté directement à l'entretien des aéronefs, en excluant les cadres et le personnel de soutien, il est passé de 45 à 39 employés, à la suite de départs volontaires. Notons que l'entretien des avions-citernes CL-215 était effectué par une entreprise du secteur privé au coût de 2,4 millions de dollars en 1993-1994. Le Conseil du trésor a approuvé, au printemps de 1995, le rapatriement de l'entretien des CL-215 par le Fonds et l'engagement de personnel pour effectuer cet entretien.

**5.77** Le Fonds n'a pas justifié le nombre de ses ressources actuelles au Service de la maintenance et il n'a pas analysé l'incidence de la réduction de sa flotte sur son effectif. Au cours de notre vérification, nous avons voulu mesurer le rendement des employés de ce service, mais le Fonds ne possède pas d'indicateur de rendement de ces employés. Ceux-ci enregistrent leur temps dans un système de gestion depuis novembre 1992. Cependant, ce système ne fournit pas de rapports réguliers et aucun outil de gestion n'a encore été élaboré.

**5.78** De plus, l'adéquation entre les ressources en personnel et les besoins en entretien n'a pas été établie. Le Fonds possède un système d'entretien planifié qui dresse la liste des inspections et des travaux requis en fonction des heures de vol effectuées ou à venir. Par contre, il ne prévoit pas le nombre d'heures nécessaire à l'entretien, que ce soit par type d'appareil ou pour la flotte globale.

**5.79** Le Fonds n'utilise pas l'historique de ses travaux d'entretien ni les standards des manufacturiers. Il lui est donc difficile de justifier le temps consacré à un type d'entretien comparativement à une norme établie. Par exemple, 42 p. cent des heures imputées par le personnel ne sont pas attribuées directement à un aéronef, mais à des travaux généraux. Cette proportion du temps non imputable à un type d'appareil en particulier est, d'une part, trop élevée pour permettre une bonne répartition des coûts entre les appareils et, d'autre part, doit être expliquée quant à la pertinence des heures allouées à ces travaux.

**5.80** Devant l'ampleur des ressources de ce service et malgré le manque d'information, nous avons tenté d'évaluer le temps consacré au travail d'entretien effectué directement sur les appareils. Les données que nous avons obtenues du secteur aérien représentent 5 heures d'entretien par heure de vol pour les avions et 1,5 heure pour les hélicoptères.

**5.81** En utilisant ces ratios et les heures de vol effectuées au cours des deux dernières années, l'entretien des appareils aurait dû exiger 26 000 et 21 000 heures respectivement. Selon l'effectif de 19 personnes affectées directement à l'entretien mécanique des appareils pour ces deux années, le Fonds a disposé de 22 et de 42 p. cent d'heures de plus que le milieu, soit des écarts de 5 600 et de 8 700 heures. La sous-utilisation et la diminution de la flotte combinées à la faible réduction de l'effectif contribuent évidemment à diminuer la performance du personnel.

**5.82** De plus, 20 personnes additionnelles sont affectées à la maintenance. Le Fonds dispose donc de 33 000 heures annuellement pour les travaux liés aux ateliers électronique, électrique et général tant pour les avions, les hélicoptères que pour les avions-citernes. Ces heures représentent 52 p. cent des heures totales disponibles au Service de la maintenance. Le Fonds ne possède pas d'indicateur qui permettrait d'évaluer la pertinence de ces heures. De plus, dans notre étude, nous ne tenons pas compte des huit personnes chargées de gérer les inventaires.

**5.83** Finalement, compte tenu du rapatriement éventuel de l'entretien des avions-citernes, le

***Le Fonds a disposé de 22 et de 42 p. cent d'heures de plus que le milieu pour l'entretien des avions et des hélicoptères.***

besoin d'indicateurs de rendement au Service de la maintenance est encore plus important.

**5.84 Nous avons recommandé au Fonds du service aérien gouvernemental :**

- d'établir le nombre optimal de personnes nécessaires au Service de la maintenance pour répondre à ses besoins;
- d'établir des indicateurs lui permettant d'évaluer leur rendement;
- de s'assurer de la pertinence des heures exécutées dans les différents ateliers.

**Gestion des stocks**

**5.85** Les stocks de pièces de rechange et de fournitures ont toujours représenté un poste d'importance dans les états financiers du Fonds. Ainsi, au 31 mars 1994, leur valeur était de 9 millions de dollars. La faible rotation des stocks a été expliquée soit par l'achat massif de pièces au moment de l'acquisition d'un aéronef, soit par une politique axée sur les réserves à maintenir, soit encore par des acquisitions favorisant des économies d'échelle.

**5.86** Depuis 1993-1994, la direction du Fonds a donc demandé à ses gestionnaires de réduire les stocks, ce qui n'a été fait que partiellement. En effet, les mesures prises n'ont touché que les acquisitions de l'exercice courant en s'assurant de commander les quantités minimales et en analysant les stocks des avions-citernes pour en déterminer la valeur marchande avant d'en disposer.

**5.87** Le Fonds n'a pas évalué l'opportunité de conserver certains éléments ou d'en disposer, ce qui a un effet sur les coûts d'entreposage. D'ailleurs, le Fonds n'a pas de politique formelle concernant l'acquisition, la désuétude ou la disposition des biens.

**5.88** Parmi les pièces d'aéronefs dont l'évaluation est de 7 millions de dollars, 44 p. cent, soit 3,1 millions de dollars, correspondent à des éléments acquis avant le 31 mars 1993, dont la consommation au cours des cinq dernières années est inférieure à la quantité en main.

**5.89** Quant aux stocks de l'avion-hôpital Challenger, le Fonds maintient un inventaire moyen de 340 000 dollars. Or, la consommation

de 32 p. cent de ce stock est quasi nulle depuis cinq ans. De plus, cet avion fait l'objet d'un programme d'assurance d'approvisionnement qui promet au Fonds une prompte livraison des composantes assujetties à ce programme. Le Fonds garde une réserve de pièces de dépannage pour rendre l'appareil plus rapidement disponible quand il y a bris, bien que, pour parer à cette éventualité, l'un des deux F-27 soit prévu comme relève. Un transporteur adhérant au même programme d'approvisionnement conserve un inventaire total de 150 000 dollars pour deux appareils de type Challenger.

**5.90 Nous avons recommandé au Fonds du service aérien gouvernemental de poursuivre ses efforts afin d'améliorer la gestion et l'analyse de ses inventaires.**

*Information de gestion*

**Évaluation de programmes**

**5.91** Le Fonds a réalisé, en octobre 1993, une étude de la flotte d'avions affectés au transport des personnes. Toutefois, des sujets importants n'ont pas été examinés comme l'analyse des services de répartition et de nolisement, la justification du nombre de pilotes, leur organisation du travail et les contraintes de la convention collective. De plus, il aurait été intéressant d'examiner d'autres solutions de rechange et leurs incidences : par exemple, effectuer, de concert avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, une évaluation de programme sur l'utilisation du Challenger, étudier l'opportunité de confier au secteur privé la totalité du nolisement du transport général ou encore vérifier si un autre type d'aéronef serait justifié, compte tenu des coûts des F-27.

**5.92** Le Fonds n'a pas évalué toutes ses activités afin de les rationaliser et d'améliorer sa productivité.

**5.93 Nous avons recommandé au Fonds du service aérien gouvernemental de poursuivre ses efforts en évaluation de programmes afin de rationaliser ses activités et d'améliorer sa productivité.**

**Systèmes d'information**

**5.94** Le Fonds possède plusieurs systèmes d'information de gestion dont le développement a coûté plus de un million de dollars. Malgré

l'envergure des systèmes et les efforts que le Fonds déploie en ce sens, le système comptable ne compile pas encore les coûts par appareil. Ailleurs, chez un transporteur aérien privé de l'envergure du Fonds, les systèmes ont coûté 170 000 dollars et ils compilent les coûts par aéronef.

**5.95** La tarification est déficiente puisqu'elle n'est pas basée sur les coûts actuels d'exploitation. Par exemple, le tarif de 2 100 dollars l'heure pour les F-27 ne repose pas sur une analyse précise. Ainsi, le Fonds ne peut établir le nombre d'heures de vol nécessaire pour couvrir les frais fixes ni déterminer si ce nombre est réaliste en fonction des besoins gouvernementaux.

**5.96** Quant à la facturation émise par le Fonds pour le ministère de la Santé et des Services sociaux, elle ne tient pas compte de la perte de revenus découlant des exigences imposées par celui-ci, afin de maintenir un avion F-27 dans un rayon d'action d'au plus une heure de vol.

**5.97** Enfin, le système de compilation des heures de maintenance ne génère pas de rapport régulier depuis son implantation en novembre 1992 et le système d'entretien planifié des aéronefs ne tient pas compte des hélicoptères.

**5.98 Nous avons recommandé au Fonds du service aérien gouvernemental de poursuivre ses efforts pour que ses systèmes fonctionnent efficacement et compilent les coûts par type d'appareil, afin d'établir sa tarification en fonction de ses coûts d'exploitation.**

#### **Reddition de comptes**

**5.99** La reddition de comptes du Fonds du service aérien gouvernemental fait partie du rapport annuel des Services gouvernementaux. Il décrit brièvement le mandat et les réalisations du Fonds.

**5.100** L'information fournie dans ce rapport est insuffisante pour que le lecteur puisse apprécier la performance du Fonds. Il serait opportun de communiquer, par exemple, les coûts par type d'appareil, le coût par heure de vol, l'état de la situation financière et la composition de la flotte et de l'effectif.

**5.101 Nous avons recommandé au Fonds du service aérien gouvernemental de s'assurer que l'information qui le concerne dans le rapport annuel des Services gouvernementaux est suffisante pour permettre au lecteur d'apprécier sa performance.**

**5.102 Commentaires des Services gouvernementaux :** « Depuis le transfert du Fonds du service aérien gouvernemental, le 22 décembre 1991, de nombreux gestes administratifs ont été mis de l'avant afin de pallier aux différentes lacunes constatées par les gestionnaires, dont les principales sont :

- mise en place d'un système comptable permettant la compilation d'un prix de revient par produit;

- mise en place d'un système « job cost » qui fournit, depuis février 1995, des rapports réguliers sur les travaux effectués par le personnel de l'entretien;

- réduction du personnel d'encadrement de 25 p. cent;

- réduction importante du niveau d'inventaire de pièces servant à l'entretien et à la réparation des aéronefs;

- mise sur pied de différents comités de liaison avec la clientèle afin de rationaliser nos opérations, tout en maximisant le service à la clientèle.

« Dans ce contexte, le Fonds du service aérien gouvernemental, en concertation avec ses principaux clients, analyse différents scénarios de rationalisation, tout en rencontrant les exigences et les besoins exprimés par ceux-ci. La composition de sa flotte et son mode de facturation seront alors établis afin de répondre, le plus efficacement et économiquement possible, à la demande gouvernementale.

« Le Fonds du service aérien gouvernemental continuera ses efforts afin d'établir des comparaisons d'utilisation de sa flotte avec celle du milieu privé de l'aéronautique, et ce malgré les réticences de ce milieu à fournir des informations valables à ce sujet. D'ailleurs, des informations nous provenant d'exploitants publics d'avions-citernes servant à l'extinction des feux de forêt

*La tarification est déficiente puisqu'elle n'est pas basée sur les coûts actuels d'exploitation.*

*nous ont permis de constater que le niveau d'inventaire des pièces par aéronef du Service aérien gouvernemental est comparable à d'autres exploitants :*

<i>Terre-Neuve, 4 aéronefs</i>	<i>425 000 \$</i>
<i>Ontario, 9 aéronefs</i>	<i>500 000 \$</i>
<i>Manitoba, 5 aéronefs</i>	<i>460 000 \$</i>
<i>Saskatchewan, 4 aéronefs</i>	<i>375 000 \$</i>
<i>Territoire du Nord-Ouest, 4 aéronefs</i>	<i>675 000 \$</i>
<i>Québec, 16 aéronefs</i>	<i>275 000 \$</i>

*« De plus, la mise en place d'un Groupe de travail paritaire sur la rentabilisation des opérations du Fonds du service aérien gouvernemental permettra de poursuivre nos efforts de planification et d'évaluation du travail afin de maximiser l'affectation de nos ressources humaines, tout en atteignant l'autofinancement de nos opérations.*

*« L'évaluation du programme Nolisement des aéronefs dans le secteur privé géré par le Service aérien pour les ministères et organismes nous a permis de constater :*

*« La présence du Service aérien dans la négociation de prix, particulièrement pour les aéronefs tarifés à l'heure, a tendance globalement à faire chuter les coûts de quelque 19 p. cent approximativement. »*

*« Nous continuerons donc à évaluer chacun de nos programmes au cours des prochains mois.*

*« La création d'une unité autonome de service qu'est La Direction générale des services aériens et postaux, permettra, suite au dépôt de son Plan d'action et de son rapport annuel à chacun des intervenants, d'évaluer la performance de ses opérations. »*

#### *Réserve pour assurances*

**5.103** Le Vérificateur général a émis une restriction sur les états financiers du Fonds du service aérien gouvernemental pour l'année financière terminée le 31 mars 1995. La restriction porte sur la réserve pour assurances que le Fonds a constituée à même les revenus de location des avions-citernes à l'extérieur du Québec. Cette réserve n'est pas conforme aux principes comptables généralement reconnus car, le Fonds étant déficitaire pour l'ensemble de ses

opérations, elle a été constituée à même les revenus de l'année financière plutôt que par l'affectation de fonds pris à même un poste d'excédent accumulé.

**5.104** De plus, la création de cette réserve n'est pas conforme à la politique administrative du gouvernement concernant l'auto-assurance de l'ensemble de ses biens et le Fonds n'a pas obtenu l'autorisation nécessaire pour y déroger.

**5.105 Commentaires des Services gouvernementaux :** *« Dans les documents déposés auprès des organismes centraux lors de la création de l'unité autonome de service, dont fait partie le Service aérien gouvernemental, il est mentionné que : « Les Services gouvernementaux, en concertation avec les différents intervenants (ministère des Finances, Conseil du trésor, les gestionnaires du fonds concerné) analyseront la pertinence de créer un fonds d'assurance ou toute autre formule permettant au Fonds du service aérien gouvernemental d'acquitter le remplacement de ses actifs advenant une perte majeure ou totale de ses équipements à la suite d'un sinistre, à même les sommes perçues de la tarification et les revenus de ces sommes. » Le ministère des Finances a donné son accord, le 25 octobre 1995, à la création d'une réserve d'assurance pour le Service aérien gouvernemental. »*