



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

Vérification de l'optimisation des ressources  
Automne 2013

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

CHAPITRE

7



# Faits saillants

## Objectifs des travaux

La Société immobilière du Québec (SIQ) est assujettie à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Cette loi prévoit notamment que le conseil d'administration adopte des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société, incluant l'étalonnage avec des organisations similaires. Les travaux de vérification visaient les objectifs suivants :

- 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 ;
- s'assurer que la SIQ 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.

Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

## Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la SIQ.

**La SIQ a établi un cadre d'évaluation et de suivi structuré, qui lui permet d'apprécier son efficacité et sa performance.** Les indicateurs sont précis et mesurables. Ils sont assortis d'une cible et portent sur l'ensemble de ses activités clés. Par contre, l'information présentée au conseil d'administration pourrait être davantage synthétisée.

**Les mesures d'évaluation déterminées par la SIQ ne sont pas complètement mises en œuvre.** En effet, 19 indicateurs (44 %) figurant dans le plan stratégique et le plan d'action de développement durable ne sont pas encore utilisés, soit parce qu'ils sont en développement, soit parce qu'aucune information n'a été colligée à leur égard.

**Le portrait de la SIQ quant à l'état de son parc immobilier est partiel.** L'indice utilisé pour évaluer l'état des immeubles ne porte pas sur l'ensemble des bâtiments dont elle est propriétaire et ne prend pas en compte la totalité des travaux nécessaires pour maintenir ou remettre en état ces actifs. Ainsi, l'indice ne reflète pas l'état réel du parc immobilier.

**L'information relative à la gestion des projets immobiliers que la SIQ présente au conseil d'administration est incomplète.** Elle ne lui permet pas de suivre adéquatement la performance de la Société à cet égard.

**La SIQ a mis en place une pratique d'étalonnage intéressante qui permet d'obtenir une information utile à l'appréciation de son efficacité et de sa performance.** Elle a conclu des partenariats avec plusieurs organisations publiques pour développer des indicateurs communs et partager l'information.

**L'information servant à évaluer l'efficacité et la performance de la SIQ est présentée au conseil d'administration sur une base régulière ; par contre, dans plusieurs cas, elle n'est pas suffisamment mise en contexte pour que le conseil puisse facilement apprécier l'efficacité et la performance de la Société.**

**Le rapport annuel ne s'attarde pas suffisamment aux enjeux, aux risques et aux défis avec lesquels la SIQ est aux prises.** De plus, il ne présente pas les résultats des indicateurs associés à la gestion de projets et, pour plusieurs indicateurs pertinents, l'information comparative est absente.

## Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de la SIQ. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires de l'entité vérifiée.

Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

### Recommandations à la Société

- 1 S'assurer que le conseil d'administration statue sur les indicateurs à privilégier pour l'évaluation de la performance de la Société et que des résultats probants sont colligés pour l'ensemble d'entre eux.**
  - 2 S'assurer de disposer d'un portrait complet de l'état du parc immobilier.**
  - 3 S'assurer qu'une information complète concernant la gestion des projets immobiliers, particulièrement pour le réseau de la santé et des services sociaux, est soumise au conseil d'administration.**
  - 4 S'assurer que toute l'information utile pour conclure sur l'efficacité et la performance, incluant les résultats de la démarche d'étalonnage, est transmise au conseil d'administration.**
  - 5 S'assurer que l'information publiée dans le rapport annuel permet d'apprécier tous les aspects importants de sa performance, ce qui inclut la comparaison de cette dernière avec celle d'organisations similaires.**
-

## Table des matières

<b>1 Mise en contexte</b>	<b>6</b>
<b>2 Résultats de la vérification</b>	<b>9</b>
2.1 Cadre d'évaluation et de suivi	9
Recommandation	
2.2 Mesures d'évaluation	11
État du parc immobilier	
Gestion de projets immobiliers	
Recommandations	
2.3 Démarche d'étalonnage	15
2.4 Reddition de comptes	16
Conseil d'administration	
Rapport annuel	
Recommandations	
Commentaires de l'entité vérifiée	19
Annexes et sigles	21

## Équipe

Martin St-Louis  
Directeur de vérification  
Marc-André Bouchard  
Maud Déry  
Josée Levasseur  
Serge Nkuindja

# 1 Mise en contexte

- 1 La *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* a pour objet d'établir des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État en visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité de leur direction.
- 2 Dans ce contexte, la loi prévoit notamment que les conseils d'administration de certaines sociétés adoptent des mesures d'évaluation de leur efficacité et de leur performance, incluant l'étalonnage avec des organisations similaires. Elle requiert également que ces mesures soient réalisées tous les trois ans par le Vérificateur général ou, si ce dernier le juge approprié, par une firme indépendante. Enfin, la loi exige que le rapport annuel de ces sociétés fasse état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration.
- 3 Au 31 mars 2012, le premier cycle de trois ans relatif à la réalisation des mesures d'évaluation a pris fin pour l'ensemble des sociétés d'État. Il a fait l'objet d'un rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale au printemps 2012, lequel brossait un portrait de la situation. Afin de rendre compte des résultats obtenus par les sociétés quant au deuxième cycle de trois ans, le Vérificateur général compte produire un rapport d'évaluation distinct pour chacune des sociétés. Le premier rapport porte sur la Société immobilière du Québec (SIQ), dont le deuxième cycle se terminera le 31 mars 2014.

## Principales activités de la Société

- 4 La SIQ est sous la responsabilité du ministre responsable de l'Administration gouvernementale et président du Conseil du trésor ainsi que d'un conseil d'administration. Sa mission est de mettre à la disposition des ministères et organismes des immeubles ainsi que de leur fournir des services de construction, d'exploitation et de gestion immobilières.
- 5 Depuis le 13 juin 2011, la SIQ a intégré les principales activités de la **Corporation d'hébergement du Québec (CHQ)**. Elle est ainsi devenue propriétaire de près de 300 immeubles utilisés par le réseau de la santé et des services sociaux. Afin d'encadrer la gestion de ceux-ci, le ministre de la Santé et des Services sociaux et la SIQ ont conclu des ententes de gestion, lesquelles établissent notamment les conditions de location de ces immeubles par le réseau.
- 6 Le parc immobilier de la SIQ occupe une superficie de quelque 5,2 millions de mètres carrés dans plus de 1300 édifices en propriété ou en location sur tout le territoire du Québec. Ses propriétés, qui représentent un actif de près de 3,4 milliards de dollars, comprennent des immeubles de bureaux et des entrepôts ainsi que de nombreux immeubles spécialisés, tels que des palais de justice et des centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD).

La CHQ a été intégrée à la SIQ afin que l'expertise immobilière gouvernementale soit regroupée au sein d'une même entité.

7 Le tableau 1 donne une vue d'ensemble du parc immobilier de la SIQ, en ce qui concerne tant les immeubles dont elle est propriétaire que ceux qu'elle loue pour le compte des entités gouvernementales.

**Tableau 1 Parc immobilier de la Société au 31 mars 2013**

	Ministères et organismes		Réseau de la santé et des services sociaux	
	Nombre	Superficie (milliers de m <sup>2</sup> )	Nombre	Superficie (milliers de m <sup>2</sup> )
<b>Propriété</b>				
Immeubles de bureaux	60	499	–	–
Entrepôts	10	39	–	–
Immeubles spécialisés	283	1 103	294	2 203
<b>Sous-total</b>	<b>353</b>	<b>1 641</b>	<b>294</b>	<b>2 203</b>
<b>Location</b>				
Immeubles de bureaux	577	1 210	–	–
Entrepôts	42	69	–	–
Immeubles spécialisés	121	118	–	–
<b>Sous-total</b>	<b>740</b>	<b>1 397</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Total</b>	<b>1 093</b>	<b>3 038</b>	<b>294</b>	<b>2 203</b>

Source : SIQ.

8 La SIQ est également responsable de la gestion de projets de construction, d'agrandissement et de rénovation pour répondre aux besoins des ministères et organismes et du réseau de la santé et des services sociaux. Au 31 mars 2013, plus de 70 projets immobiliers de plus de 2 millions de dollars chacun étaient en cours. La valeur totale de ces projets s'élevait à 2,1 milliards de dollars.

## Rôles et responsabilités

9 Le conseil d'administration de la SIQ et le Vérificateur général ont conclu une entente afin de définir les rôles et responsabilités qui sont prévus dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Le conseil d'administration est responsable d'adopter des mesures d'évaluation permettant d'apprécier l'efficacité et la performance de la SIQ. Celle-ci doit ensuite mesurer ces indicateurs et en rendre compte périodiquement au conseil d'administration.

10 De plus, une démarche d'étalonnage doit être réalisée tous les trois ans par la SIQ ou une firme indépendante de son choix auprès d'organisations menant des activités comparables. Les résultats de cette démarche, de même que ceux ayant trait aux indicateurs d'efficacité et de performance, sont présentés dans le rapport annuel de la SIQ.

11 La loi exige également que le conseil d'administration exerce d'autres fonctions qui ont une incidence sur la gouvernance relative aux activités de la SIQ et, de ce fait, sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance. C'est ainsi qu'il doit notamment :

- adopter le plan stratégique ;
- approuver le plan d'immobilisation, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel et le budget annuel.

12 Enfin, toujours selon cette loi, le ministre doit, au plus tard tous les 10 ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la SIQ. Ce rapport doit notamment contenir une évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société, incluant des mesures d'étalonnage.

13 Les objectifs de vérification, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1.



## 2 Résultats de la vérification

14 Les travaux se sont articulés autour de quatre axes, soit le cadre d'évaluation et de suivi, les mesures d'évaluation, la démarche d'étalonnage et la reddition de comptes.

### 2.1 Cadre d'évaluation et de suivi

15 Le cadre d'évaluation et de suivi de l'efficacité et de la performance d'une société doit prévoir la mise en place de mesures d'évaluation et de mécanismes de suivi qui contribueront à la réalisation des priorités et des objectifs de la société. Pour être pertinent et utile à la prise de décision, un tel cadre doit limiter le nombre de mesures d'évaluation. Celles-ci doivent également permettre d'apprécier toutes les dimensions importantes de la performance de la société et mettre l'accent sur les éléments les plus significatifs.

16 Rappelons qu'en vertu de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, le conseil d'administration d'une société a notamment la responsabilité d'adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance. Par conséquent, il doit statuer sur les indicateurs ou les autres mécanismes qu'il reconnaît comme faisant partie intégrante du cadre d'évaluation et de suivi de la performance de la société.

17 La SIQ a établi un cadre d'évaluation et de suivi structuré, qui lui permet d'apprécier son efficacité et sa performance. Par contre, les mesures d'évaluation qu'elle a déterminées ne sont pas complètement mises en œuvre.

18 La SIQ a élaboré un plan stratégique de même qu'un plan d'action de développement durable pour la période 2012-2015 qui incluent un ensemble d'indicateurs. Elle produit aussi sur une base régulière un tableau de bord de gestion qui fournit les résultats d'autres indicateurs liés à ses activités clés. L'annexe 2 présente de manière détaillée les différents indicateurs.

19 Les indicateurs définis par la SIQ sont précis et mesurables. Ils sont assortis d'une cible et portent sur l'ensemble de ses activités clés. Beaucoup de ces indicateurs sont utilisés et reconnus par les gestionnaires immobiliers, tels que le taux d'inoccupation, **l'indice de vétusté physique** ou le taux d'augmentation des frais d'exploitation.

20 En mai 2009, le conseil d'administration a statué plus précisément sur les 14 indicateurs qui permettent de mesurer l'efficacité et la performance de la SIQ et de réaliser la première démarche d'étalonnage, ce qui constitue une bonne pratique. Cependant, depuis cette date, plusieurs mesures d'évaluation ont été ajoutées ou modifiées sans que le conseil d'administration approuve la nouvelle série d'indicateurs à privilégier pour l'évaluation de la performance de la SIQ. Par conséquent, il est maintenant difficile de déterminer avec précision

L'indice de vétusté physique, dont l'unité de mesure s'exprime en pourcentage, met en relation le montant du déficit d'entretien d'un immeuble par rapport à sa valeur de remplacement actuelle.

les indicateurs servant à répondre aux exigences de la loi parmi l'information de gestion transmise au conseil. L'approbation des indicateurs par celui-ci permettrait d'éviter la production d'une trop grande quantité d'information.

21 La SIQ dispose de plusieurs mesures d'évaluation qui portent notamment sur la gestion de ses projets et sur le coût de ses activités. Par contre, l'information présentée au conseil d'administration pourrait être davantage synthétisée, notamment par l'utilisation d'un tableau de bord servant au suivi des principaux projets en cours ou encore à l'aide d'indicateurs globaux, comme le coût moyen de facturation par type de superficie ou le coût moyen pour loger un fonctionnaire.

22 D'autre part, les mesures d'évaluation et de suivi de la performance définies par la SIQ ne sont pas complètement mises en œuvre. En effet, 19 indicateurs (44 %) figurant dans le plan stratégique et le plan d'action de développement durable ne sont pas encore utilisés, soit parce qu'ils sont en développement, soit parce qu'aucune information n'a été colligée à leur égard. Le nombre élevé d'indicateurs non opérationnels nous apparaît préoccupant puisque ces deux plans s'échelonnent sur une courte période (trois ans) et qu'ils en sont à leur deuxième année.

## Recommandation

23 La recommandation suivante s'adresse à la Société.

- 1 S'assurer que le conseil d'administration statue sur les indicateurs à privilégier pour l'évaluation de la performance de la Société et que des résultats probants sont colligés pour l'ensemble d'entre eux.**

## 2.2 Mesures d'évaluation

24 En ce qui a trait aux mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, notre vérification s'est principalement centrée sur 10 indicateurs que nous avons jugés importants, notamment en raison du lien étroit entre ceux-ci et la mission de la SIQ. Voici la liste des 10 indicateurs sélectionnés.

<b>Exploitation des immeubles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Coût d'exploitation moyen par mètre carré</li><li>■ Comparaison du coût d'exploitation par mètre carré des immeubles de bureaux en propriété et de celui des immeubles en location</li><li>■ Taux d'inoccupation de la superficie locative</li><li>■ Évolution des coûts de location moyen par mètre carré</li><li>■ Frais d'administration par mètre carré</li><li>■ Écart entre les frais d'exploitation réels et ceux initialement budgétés (en pourcentage de la somme budgétée)</li></ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Taux annuel de rétention des employés</li></ul>
<b>État du parc immobilier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Indice de vétusté physique – relation entre le déficit d'entretien d'un immeuble et sa valeur de remplacement</li></ul>
<b>Gestion de projets immobiliers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Pourcentage des projets qui respectent le budget</li><li>■ Pourcentage des projets qui respectent l'échéancier</li></ul>

25 Les sept indicateurs associés à l'exploitation des immeubles et aux ressources humaines donnent, à tous égards importants, un portrait adéquat de l'aspect évalué. Quant aux trois indicateurs portant sur l'état du parc immobilier et la gestion de projets immobiliers, ils ont soulevé des préoccupations de notre part, comme il est exposé dans les sections suivantes.

### État du parc immobilier

26 Il est important de maintenir le parc immobilier en bon état et de disposer d'information de gestion à cet égard. **L'indice de vétusté physique** permet d'évaluer l'état d'un immeuble. Celui utilisé par la SIQ a trait aux coûts des travaux qu'il est nécessaire d'effectuer au cours des cinq prochaines années pour maintenir ou remettre un immeuble dans un état précis par rapport à sa valeur de remplacement.

27 La SIQ produit annuellement un rapport pour les immeubles utilisés par les ministères et organismes dont elle est propriétaire, afin de déterminer les projets immobiliers nécessaires au maintien de ces actifs. Les travaux à considérer sont, par exemple, la réfection d'une toiture ou le remplacement d'une chaudière d'un système de chauffage. Dès lors, les projets de plus de 10 000 dollars sont intégrés dans un plan quinquennal d'immobilisations.

L'indice de vétusté physique d'un immeuble est jugé « satisfaisant » lorsqu'il est inférieur à 5 %. L'indice est « acceptable » quand il est de 5 à 10 %. Toutefois, plus l'indice dépasse 10 %, plus l'état de l'immeuble est considéré comme « critique ». Au 31 mars 2013, l'indice global des immeubles de la SIQ était de 5 %.

28 Le portrait de la SIQ quant à l'état de son parc immobilier est partiel. L'indice de vétusté physique qu'elle utilise ne porte pas sur l'ensemble des immeubles dont elle est propriétaire et ne prend pas en compte la totalité des travaux nécessaires pour maintenir ou remettre ces actifs en état.

29 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. Rappelons qu'à la suite de l'intégration des activités de la CHQ à celles de la SIQ, cette dernière est maintenant propriétaire de 294 immeubles du réseau, lesquels s'ajoutent aux 353 immeubles utilisés par les ministères et organismes. Bien qu'elle soit propriétaire d'immeubles du réseau, la responsabilité relative à leur maintien incombe aux instances de ce réseau (agences et établissements) sans que la SIQ s'assure d'obtenir l'information liée à l'état de ces immeubles. Ce sont donc les agences et les établissements qui doivent inspecter ces immeubles et évaluer leur déficit d'entretien. Le ministère de la Santé et des Services sociaux, quant à lui, est responsable de chapeauter cette activité puisqu'il reçoit les allocations gouvernementales à cet égard. Cependant, comme nous l'avons souligné à l'automne 2012 dans notre rapport portant sur le déficit d'entretien des infrastructures publiques, le ministère ne dispose toujours pas d'un portrait de l'état du parc immobilier du réseau. Par conséquent, ni la SIQ ni le ministère ne connaissent le déficit d'entretien de ces 294 immeubles.

30 D'autre part, l'indice de vétusté physique ne tient pas compte de l'ensemble des investissements nécessaires au maintien des immeubles. Il n'englobe que les travaux dont les coûts ont été prévus lors de l'élaboration du plan quinquennal d'immobilisations, ce qui sous-évalue le déficit d'entretien. Le report de l'intégration de certains investissements dans le plan d'immobilisations, notamment en raison de restrictions budgétaires, a pour conséquence d'améliorer le portrait global de l'état du parc immobilier de la SIQ. L'indice ne reflète donc pas l'état réel de celui-ci.

Ce nombre (329 immeubles) exclut 24 immeubles sans valeur de remplacement, notamment des stationnements ou encore des immeubles excédentaires ou destinés à la vente.

31 Par exemple, pour 105 des **329 immeubles** utilisés par les ministères et organismes dont la SIQ est propriétaire, aucune somme n'est prise en compte dans le calcul de l'indice de vétusté physique puisque le plan quinquennal d'immobilisations n'intègre pas les travaux de réparation et d'entretien prévus. L'indice laisse croire que ces immeubles sont en parfait état, alors que les rapports d'inspection pour 84 de ces 105 immeubles font mention de réparations à effectuer ou d'équipements à remplacer. À titre d'exemple, le poste de la Sûreté du Québec à la Baie-James a un indice de vétusté physique de valeur nulle, même si le rapport d'inspection de cet immeuble évalue à un peu plus d'un million de dollars les investissements à réaliser.

32 Enfin, pour au moins quatre immeubles, lorsque les travaux nécessaires à leur maintien ou à leur mise à niveau sont accompagnés d'un projet d'agrandissement, l'information intégrée dans le plan quinquennal d'immobilisations est traitée par la SIQ comme si la totalité des investissements était consacrée

à un nouvel immeuble. La SIQ établit donc l'indice de vétusté physique de ces immeubles à une valeur nulle, alors que la nature des travaux réalisés démontre que ceux-ci ne sont pas en bon état. Par exemple, bien que le palais de justice de Rimouski soit désuet et qu'un projet de près de 73 millions de dollars concernant la rénovation majeure et l'agrandissement du bâtiment soit prévu d'ici 2018, la SIQ considère que celui-ci n'a aucun déficit d'entretien. Par conséquent, l'indice de vétusté de cet immeuble est de 0 %.

## Gestion de projets immobiliers

33 Dans un souci de saine gestion et de performance, la SIQ doit réaliser ses projets immobiliers de construction, de rénovation et d'aménagement en respectant les besoins, les budgets et les échéanciers. La SIQ effectue le suivi et la reddition de comptes de ses projets immobiliers principalement de deux façons :

- Pour ce qui est des projets terminés au cours de l'exercice, elle utilise un indicateur portant sur la proportion des projets qui respectent les échéanciers et un autre relatif au respect des budgets préalablement définis. En 2012-2013, 246 projets ont été pris en compte dans le calcul de ces indicateurs, lesquels totalisaient 112,4 millions de dollars.
- Quant aux **principaux projets** en cours, la SIQ utilise des fiches d'information qui font état de leur avancement en ce qui concerne tant le budget que l'échéancier et qui présentent les enjeux majeurs.

Les principaux projets sont ceux dont la valeur est supérieure à 5 millions de dollars, auxquels s'ajoutent certains autres projets jugés névralgiques par la SIQ. Une fiche d'information est réalisée dès la planification du projet, et ce, jusqu'à son achèvement.

34 L'information relative à la gestion des projets immobiliers que la SIQ présente au conseil d'administration est incomplète. Elle ne lui permet pas de suivre adéquatement l'évolution de la performance de la Société à cet égard.

35 En ce qui concerne les projets immobiliers terminés au cours de l'exercice, des données ne sont pas incluses dans le calcul des indicateurs portant sur le respect des échéanciers et des budgets :

- Les indicateurs ne prennent en considération que les projets relatifs aux immeubles utilisés par les ministères et organismes. Par conséquent, ils n'incluent pas les projets réalisés dans le réseau de la santé et des services sociaux.
- La SIQ utilise quatre systèmes d'information pour gérer ses projets immobiliers. L'information relative à ceux-ci peut donc être enregistrée dans l'un ou l'autre de ces systèmes, ce qui peut créer des doublons. La SIQ n'est pas encore en mesure de consolider l'information provenant de ces quatre systèmes et, de ce fait, les indicateurs sont calculés uniquement à partir des données d'un seul système. De plus, elle ne peut ni déterminer le nombre et l'importance financière des projets non pris en compte dans le calcul des indicateurs ni en évaluer l'impact sur les résultats. Toutefois, elle travaille actuellement à l'implantation d'un système d'information intégré qui lui permettra d'obtenir une liste consolidée de projets.

- Après certaines recherches, nous avons repéré au moins 36 projets immobiliers de plus de 125 000 dollars chacun qui ont été terminés au cours de l'exercice 2012-2013 et qui n'ont pas été inclus dans le calcul des indicateurs portant sur le respect des budgets et des échéanciers. La valeur totale de ces projets s'élevait à 7,5 millions de dollars.

Au 31 mars 2013, les projets en cours étaient au nombre de 37 pour les immeubles utilisés par les ministères et organismes et de 40 pour ceux du réseau de la santé et des services sociaux.

36 Pour ce qui est des principaux **projets en cours**, des fiches d'information sont présentées au conseil d'administration. La nature des données colligées dans ces fiches est différente selon l'utilisateur de l'immeuble. Ainsi, les fiches concernant les projets effectués dans les immeubles du réseau de la santé et des services sociaux ne contiennent pas toute l'information utile au suivi de ces projets.

37 Toutes les fiches d'information incluent des tableaux sommaires faisant état de l'évolution du budget et de l'échéancier. Par contre, celles relatives au réseau de la santé et des services sociaux ne présentent pas les sommes associées à l'augmentation du budget ni les dépenses prévues pour terminer le projet. Le lecteur doit donc se référer aux commentaires explicatifs ou retourner aux fiches antérieures pour obtenir l'information manquante, dans la mesure où celle-ci a déjà été présentée. La figure 1 montre un extrait de la fiche d'information relative au projet d'agrandissement et de rénovation fonctionnelle de l'urgence de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont en date du 31 mars 2013. Cet extrait est accompagné de commentaires qui illustrent notre propos.

**Figure 1** Extrait de la fiche d'information relative au projet de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont

Elle présente les dates sans indiquer les sommes ni l'information permettant de connaître la cause des augmentations du budget.	<p><b>Le budget de construction (en millions \$)</b></p> <p><b>Autorisations :</b></p> <p>2001-04-06 (LM conception)  2006-04-26 (LM conception rehaussement)  2010-03-19 (LM exécution)  2012-11-05 (LM rehaussement) – 2012-12-11 (LM rehaussement)</p> <table> <tr> <th>Initial</th><th>Initial indexé</th><th>Révisé indexé</th></tr> <tr> <td>8,9\$ (Q3-1999)</td><td></td><td>66,7\$ (Q4-2012)</td></tr> </table>	Initial	Initial indexé	Révisé indexé	8,9\$ (Q3-1999)		66,7\$ (Q4-2012)	Elle présente le budget autorisé. Aucune information sur le total des dépenses prévues pour terminer le projet n'est diffusée.
Initial	Initial indexé	Révisé indexé						
8,9\$ (Q3-1999)		66,7\$ (Q4-2012)						

Source : SIQ.

38 Dans cette fiche d'information, des renseignements supplémentaires auraient notamment permis au lecteur de constater que l'augmentation du budget de 57,8 millions de dollars est due à différents éléments : ajustement des coûts des travaux (44,2 millions), indexation des coûts de construction compte tenu des délais de réalisation importants (12,5 millions) et augmentation du taux de la taxe de vente du Québec (1,1 million). De plus, cette fiche ne présente que les coûts du projet de construction. Par conséquent, les frais de gestion de la SIQ pour ce projet (5,0 millions) ne sont pas inclus dans le tableau sommaire.

39 La SIQ diffuse également dans le document contenant l'ensemble des fiches d'information la liste de tous les principaux projets qui sont achevés, le budget autorisé et la date de livraison. Toutefois, contrairement au coût définitif des projets réalisés pour les ministères et organismes, celui associé aux projets effectués dans le réseau de la santé et des services sociaux n'est pas présenté. Ainsi, le conseil d'administration n'est jamais en mesure de connaître la performance de la SIQ à l'égard de ces projets.

## Recommandations

40 Les recommandations suivantes s'adressent à la Société.

- 2** S'assurer de disposer d'un portrait complet de l'état du parc immobilier.
- 3** S'assurer qu'une information complète concernant la gestion des projets immobiliers, particulièrement pour le réseau de la santé et des services sociaux, est soumise au conseil d'administration.

### 2.3 Démarche d'étalonnage

41 La *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* stipule que le conseil d'administration doit adopter des mesures d'évaluation, incluant l'étalonnage avec des organisations similaires.

42 La SIQ a mis en place une pratique d'étalonnage intéressante qui permet d'obtenir une information utile à l'appréciation de son efficacité et de sa performance.

43 Au cours de l'exercice 2012-2013, la SIQ a participé à des études pancanadiennes sur la performance de diverses administrations publiques en matière de gestion immobilière. Pour ce faire, elle a conclu des partenariats avec plusieurs organisations publiques pour développer des indicateurs communs et mettre en place un processus de partage de l'information. À la fin de cette démarche, un rapport sommaire des résultats relatifs aux indicateurs comparés a été transmis à chaque organisation participante, ce qui permet une certaine validation des conclusions.

44 Par contre, au moment de mettre fin à notre vérification, la SIQ n'avait pas encore terminé l'analyse des résultats. Celle-ci n'a donc pas pu situer avec justesse sa performance en regard de celle des autres organisations. Par conséquent, les résultats de la démarche d'étalonnage n'ont pas été présentés au conseil d'administration, et ce dernier n'a donc pas pu apprécier la performance de la SIQ par rapport à celle d'autres organisations similaires.

## 2.4 Reddition de comptes

45 Il importe que l'information relative à la performance d'une société soit communiquée périodiquement à son conseil d'administration et diffusée dans son rapport annuel d'activités.

### Conseil d'administration

46 Les membres du conseil d'administration doivent disposer en temps opportun d'une information utile pour apprécier l'efficacité et la performance de la société, incluant l'étalonnage. Les résultats relatifs aux indicateurs doivent être soumis aux membres du conseil de façon régulière pour discussion afin de les aider dans leur prise de décision.

47 L'information servant à évaluer l'efficacité et la performance de la SIQ est présentée au conseil d'administration sur une base régulière. Par contre, dans plusieurs cas, elle n'est pas suffisamment mise en contexte pour que le conseil puisse facilement apprécier l'efficacité et la performance de la Société.

48 L'information relative à la performance de la SIQ est présentée au conseil d'administration de façon trimestrielle ou annuelle en fonction du type de mesures d'évaluation.

49 Toutefois, dans plusieurs cas, cette information se limite à exposer les résultats obtenus sans préciser suffisamment le contexte ni présenter les actions qui permettront de répondre aux attentes préalablement définies. Par exemple, en ce qui concerne le ratio de projets d'amélioration et de réparations majeures amorcés par rapport aux projets planifiés, la SIQ n'a pas atteint sa **cible** au cours des quatre dernières années. Aucune information sur les effets de tels résultats ou encore sur les actions à entreprendre pour redresser la situation n'a été présentée au conseil d'administration.

La cible de 2012-2013 était qu'au moins 70 % des projets planifiés aient été amorcés et qu'au moins 70 % du budget ait été engagé. Au cours de cet exercice, 64,9 % des projets ont été amorcés et 51,5 % du budget a été engagé.

### Rapport annuel

50 La SIQ doit produire un rapport annuel de ses activités qui fait état de sa performance à l'égard de l'atteinte des résultats. Dans le contexte particulier de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, ce rapport doit aussi faire mention des résultats relatifs à l'étalonnage avec des organisations similaires.

### Résultats des indicateurs de performance

51 Pour rendre compte de la performance d'une société, il importe que tous les aspects essentiels de sa mission soient pris en compte. De plus, il convient d'établir un lien entre les objectifs et les résultats et de les mettre en perspective compte tenu du contexte dans lequel évolue la société et des autres facteurs



importants qui influencent sa performance. Enfin, la comparaison de l'information présentée avec celle des années antérieures permet de suivre dans le temps la performance de la société.

52 La SIQ a déterminé des indicateurs pour suivre et évaluer ses objectifs stratégiques, l'atteinte des résultats liés à son plan d'action de développement durable ou encore sa performance opérationnelle. Elle rend compte des résultats de plusieurs de ces indicateurs dans son rapport annuel.

53 Il manque de l'information utile à une appréciation complète de l'efficacité et de la performance de la SIQ dans son rapport annuel d'activités 2012-2013.

54 Le rapport annuel fait état de résultats précis et mesurables pour la majorité des indicateurs. Par contre, il ne présente pas les résultats des indicateurs associés à la gestion de projets, bien qu'il s'agisse d'un volet important de la mission de la SIQ. Ces résultats figurent pourtant dans son tableau de bord de gestion. Rappelons que l'annexe 2 expose l'ensemble des indicateurs de la SIQ et leurs résultats pour l'exercice 2012-2013 et précise ceux qui sont publiés dans le rapport annuel.

55 Notons également que les résultats présentés dans le rapport annuel sont associés à une cible et qu'ils sont accompagnés de commentaires faisant état des conclusions relatives à la performance de la SIQ. Toutefois, ils ne s'attardent pas suffisamment aux enjeux, aux risques et aux défis avec lesquels la Société est aux prises. Il est donc ardu pour le lecteur de bien comprendre les aspects critiques auxquels la SIQ doit faire face. Voici des exemples :

- Le rapport annuel fait état des changements importants que la SIQ a entrepris à l'égard de ses ressources informationnelles. Il diffuse également de l'information sur le nombre et l'état d'avancement des projets ainsi que sur les débours planifiés et réels relativement à ces ressources. Toutefois, les principaux risques associés à la réalisation de ces projets d'envergure et les mesures pour y faire face ne sont pas présentés.
- La performance de la SIQ par rapport au taux d'occupation de ses immeubles est de 98,5 %. Bien que ce résultat respecte la cible de 98 %, les commentaires formulés dans le rapport annuel ne permettent pas de préciser par exemple que le taux d'inoccupation a augmenté significativement (0,40 %) lors du dernier trimestre et que, au 31 mars 2013, il a atteint son plus haut sommet depuis mars 2010. L'examen des variations du taux d'inoccupation demeure important puisqu'un nombre significatif de ministères et d'organismes doivent faire affaire avec la SIQ pour leurs besoins immobiliers et que les superficies vacantes représentent une perte de revenus pour la Société. Ainsi, en 2010, la SIQ considérait qu'une variation de plus ou moins 0,1 % correspondait à environ 3 000 mètres carrés ou 600 000 dollars.

56 Enfin, afin de donner un portrait complet de la performance d'une société, les bonnes pratiques en la matière préconisent de comparer les résultats obtenus durant l'exercice avec ceux des périodes antérieures. Or, le *Rapport annuel 2012-2013* ne renferme pas d'information comparative pour plusieurs indicateurs pertinents, tels que l'évolution des coûts de location moyen par mètre carré, l'indice de vétusté physique, le ratio de projets d'amélioration et de réparations majeures amorcés par rapport aux projets planifiés et le taux de satisfaction à l'égard des services du Centre d'appels. Pourtant, l'information concernant ces indicateurs est disponible et, dans plusieurs cas, elle a été présentée dans des rapports annuels précédents.

### Résultats relatifs à l'étalonnage

57 Selon les exigences de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, une démarche d'étalonnage doit être menée à bien tous les trois ans. Au terme de cette démarche, le rapport annuel de la société doit présenter les résultats des mesures d'évaluation de la performance qui ont été adoptées par le conseil d'administration et qui ont été comparées avec celles d'organisations similaires.

58 Puisque la démarche d'étalonnage n'était pas terminée à la fin de l'exercice 2012-2013, l'information diffusée dans le rapport annuel de cet exercice est de nature descriptive et sert principalement à expliquer les actions entreprises en la matière.

59 La SIQ devra présenter les résultats de l'application des mesures d'étalonnage dans son prochain rapport annuel. Ainsi, elle devra veiller à formuler des conclusions sur certains aspects de sa performance en comparant celle-ci avec celle d'organisations similaires.

### Recommandations

60 Les recommandations suivantes s'adressent à la Société.

- 4 S'assurer que toute l'information utile pour conclure sur l'efficacité et la performance, incluant les résultats de la démarche d'étalonnage, est transmise au conseil d'administration.
- 5 S'assurer que l'information publiée dans le rapport annuel permet d'apprécier tous les aspects importants de sa performance, ce qui inclut la comparaison de cette dernière avec celle d'organisations similaires.

# Commentaires de l'entité vérifiée

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

## Commentaires de la Société immobilière du Québec

« La Société immobilière du Québec accueille favorablement les recommandations du Vérificateur général. Les indicateurs retenus donnent un portrait adéquat de l'aspect évalué de même que vos recommandations formulées dans ce rapport.

« Nous faisons état de nos commentaires sur le rapport de façon générale relativement aux constats émis.

« Bien que le conseil d'administration n'ait pas formellement approuvé l'ensemble des indicateurs de performance apparaissant au tableau de bord corporatif et au tableau de suivi du plan stratégique, il a eu régulièrement l'opportunité de se prononcer sur leur pertinence et sur leur utilité comme outils d'aide à la décision, puisque ceux-ci lui ont été présentés selon une fréquence trimestrielle. L'élaboration d'un nouveau plan stratégique, dans le cadre de la création de la Société québécoise des infrastructures, sera l'occasion pour le conseil d'administration de préciser ses attentes en matière d'indicateurs.

« Par ailleurs, en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures d'évaluation figurant au plan stratégique et au plan d'action de développement durable, il y a lieu de rappeler que ces plans visent à améliorer la performance de l'organisation par la mise en place de nouvelles initiatives, dont l'efficacité ne peut être mesurée qu'en regard de l'analyse de leurs premiers résultats. Il est donc normal que certains indicateurs, qui ciblent des actions innovantes, ne puissent disposer de données quantifiées qu'après une certaine période de mise en œuvre. De plus, les changements organisationnels qui ont précédé la fusion imminente de la Société et d'Infrastructure Québec ont affecté le calendrier de réalisation du plan stratégique et, par conséquent, la production de certains indicateurs.

« Lors de l'intégration des activités de la Corporation d'hébergement du Québec avec celles de la Société, cette dernière a hérité de la propriété de 294 immeubles du réseau de la santé. Dans le cadre de l'entente intervenue avec le ministère de la Santé et des Services sociaux pour ce transfert, il a été convenu de maintenir le statu quo en ce qui a trait à l'entretien et à la gestion de ces immeubles. Ceux-ci étaient et sont toujours assumés par les agences et les établissements du réseau; il y a lieu de déterminer clairement le partage des responsabilités afin de mettre en place des mesures d'évaluation de l'état des immeubles qu'ils exploitent.

« Plusieurs indicateurs fondamentaux, notamment au chapitre des états financiers et des ressources humaines, présentent déjà des résultats permettant de comparer la performance actuelle à celle de l'année précédente. Les prochains rapports annuels incorporeront un historique comparatif des indicateurs de performance approuvés par le conseil d'administration, dans la mesure où ces données seront disponibles.

« Les résultats de l'étude d'étalonnage seront présentés au conseil d'administration et apparaîtront au rapport annuel 2013-2014. Ils seront accompagnés d'une analyse positionnant certains aspects de sa performance par rapport à celle d'organisations similaires. »

# Annexes et sigles

**Annexe 1** Objectifs de vérification et portée des travaux

**Annexe 2** Ensemble des indicateurs de performance de la Société immobilière du Québec

## Sigles

**CHQ** Corporation d'hébergement du Québec

**SIQ** Société immobilière du Québec

## Annexe 1 Objectifs de vérification et portée des travaux

### Objectifs de vérification

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à la présente mission de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères s'inspirent des bonnes pratiques de gouvernance et des exigences de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Les travaux de vérification dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Objectifs de vérification	Critères d'évaluation
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les mesures d'évaluation qu'elle utilise sont pertinentes et portent sur tous les volets de sa mission ainsi que sur l'ensemble des dimensions de son efficacité et de sa performance, telles que : <ul style="list-style-type: none"> <li>— la réalisation de ses mandats ;</li> <li>— l'atteinte de ses objectifs stratégiques ;</li> <li>— l'atteinte de ses objectifs en matière de développement durable ;</li> <li>— le coût de ses biens et services importants ;</li> <li>— le degré de satisfaction de la clientèle.</li> </ul> </li> <li>■ Les paramètres de calcul des mesures d'évaluation sont justes et basés sur une information de qualité.</li> <li>■ Le conseil d'administration a adopté les mesures d'évaluation à réaliser, lesquelles sont révisées sur une base régulière afin de s'assurer qu'elles permettent une appréciation continue des différents aspects de l'efficacité et de la performance de la SIQ.</li> <li>■ Une méthode d'étalonnage appropriée est appliquée et des mécanismes sont en place pour que la fiabilité des données utilisées soit acceptable.</li> </ul>
S'assurer que la SIQ 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'information communiquée au conseil d'administration et publiée dans le rapport annuel est présentée en temps opportun, complète et utile à la prise de décision ; elle permet notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>— de comprendre les résultats obtenus ;</li> <li>— de dégager des conclusions claires relativement à l'efficacité et à la performance ;</li> <li>— de déterminer si des changements sont nécessaires.</li> </ul> </li> </ul>

## Portée des travaux

Nos travaux ont porté sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance utilisées par la SIQ. Le choix de cette entité découle d'une obligation législative précisée dans l'article 15.15 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Ainsi, tous les trois ans, le Vérificateur général doit réaliser les mesures adoptées par la SIQ. Ces travaux l'amènent à porter un jugement sur divers aspects : le cadre d'évaluation et de suivi de la performance, la qualité et la pertinence des mesures d'évaluation et de la démarche d'étalonnage de même que l'utilité de l'information produite aux fins de la prise de décision et de la reddition de comptes.

Lors de notre vérification, nous avons réalisé des entrevues avec des gestionnaires ainsi qu'avec des membres du personnel de la SIQ et de son conseil d'administration. Nous avons également examiné des documents et effectué des analyses de données financières et opérationnelles accessibles entre autres dans les systèmes d'information de la Société. Enfin, nous avons analysé les pratiques en vigueur à l'égard des mesures d'évaluation de la performance dans d'autres administrations publiques.

Les résultats de notre vérification ne peuvent être extrapolés à l'ensemble des sociétés d'État, mais les constats formulés dans ce rapport donnent des indications sur les bonnes pratiques et les éléments qui doivent être pris en compte par les entités assujetties à ces dispositions législatives.

Nos travaux se sont déroulés de mars à octobre 2013. Notre vérification a porté principalement sur l'exercice 2012-2013, mais certaines analyses peuvent avoir trait à des situations antérieures à cette période.

## Annexe 2 Ensemble des indicateurs de performance de la Société immobilière du Québec

Les tableaux 2, 3 et 4 énumèrent les indicateurs de performance de la SIQ figurant dans le tableau de bord de gestion, le *Plan stratégique 2012-2015* et le *Plan d'action de développement durable 2012-2015*. Ils indiquent également les résultats associés à ces indicateurs et ceux qui ont été présentés dans le *Rapport annuel 2012-2013*.

**Tableau 2 Indicateurs figurant dans le tableau de bord de gestion**

	Rapport annuel 2012-2013	Cible	Résultats	2012-2013	2011-2012	2010-2011
1. Taux de satisfaction à l'égard des services du Centre d'appels	Oui	90 %		91,9 %	91,5 %	91,6 %
2. Taux de satisfaction à l'égard des projets d'aménagement réalisés	Non	90 %		93 %	95 %	93 %
3. Écart entre les sommes facturées et le coût des projets d'aménagement (bénéfice ou perte)	Non	De 0 à 5 %		1,83 %	1,23 %	0,80 %
4. Pourcentage des projets qui respectent le budget	Non	90 %		73 %	82 % <sup>1</sup>	76 % <sup>1</sup>
5. Pourcentage des projets qui respectent l'échéancier	Non	90 %		58 %	66 % <sup>1</sup>	58 % <sup>1</sup>
6. Taux d'occupation de la superficie locative	Oui	Taux inférieur à 2 %		1,50 %	1,21 %	1,33 %
7. Écart entre les frais d'exploitation réels et ceux initialement budgétés (en pourcentage de la somme budgétée)	Non	De 90 à 110 %		96,8 %	93,5 %	88,8 %
8. Ratio des frais d'administration par rapport aux revenus de location	Non	Ratio inférieur à 2 %		1,75 %	1,88 %	1,70 %
9. Nombre moyen de jours d'absence par employé	Non	Aucune		16,4	14,7	17,0
10. Indice de vétusté physique – relation entre le déficit d'entretien d'un immeuble et sa valeur de remplacement <sup>2</sup>	Oui	De 5 à 10 %		5,0 %	5,2 %	5,7 %
11. Indice de vétusté fonctionnelle – relation entre les investissements nécessaires pour répondre aux besoins des occupants d'un immeuble et sa valeur de remplacement <sup>2</sup>	Oui	Indice inférieur à 5 %		1,7 %	2,1 %	2,5 %

1. Pour les années 2010-2011 et 2011-2012, cet indicateur tient compte uniquement des projets d'aménagement et de développement. La méthode de calcul a été modifiée en 2012-2013 pour englober les projets d'aménagement, de développement, de réparations majeures et d'amélioration réalisés à la SIQ.

2. Pour l'année 2012-2013, cet indicateur n'a pas été présenté dans le tableau de bord de gestion, mais dans le *Plan stratégique 2012-2015*.



**Tableau 2 Indicateurs figurant dans le tableau de bord de gestion (suite)**

	Rapport annuel 2012-2013	Cible	Résultats		
			2012-2013	2011-2012	2010-2011
12. Évolution des coûts de location moyen par mètre carré	Oui	Aucune	212 \$	207 \$	202 \$
13. Coût d'exploitation moyen par mètre carré	Non	Aucune	51,99 \$	52,56 \$	52,49 \$
14. Comparaison du coût d'exploitation par mètre carré des immeubles de bureaux en propriété et de celui des immeubles en location	Non	Coût des immeubles en propriété (P) inférieur à celui des immeubles en location (L)	P : 47,89 \$ L : 75,33 \$	P : 49,42 \$ L : 72,54 \$	P : 72,21 \$ L : 50,58 \$
15. Frais d'administration par mètre carré	Non	Aucune	3,60 \$	3,76 \$	3,41 \$
16. Taux annuel de rétention des employés <sup>2</sup>	Oui	97 %	96,1 %	90,2 %	92,3 %
17. Investissements en formation par rapport à la masse salariale	Oui	1 %	2,32 %	2,8 %	2,5 %

2. Pour l'année 2012-2013, cet indicateur n'a pas été présenté dans le tableau de bord de gestion, mais dans le *Plan stratégique 2012-2015*.

**Tableau 3 Indicateurs figurant dans le Plan stratégique 2012-2015**

	Rapport annuel 2012-2013	Cible	Résultats 2012-2013
18. Taux de satisfaction des clients relativement aux solutions apportées à leurs besoins immobiliers	Oui	80 %	n.d.
19. Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'application de la déclaration de service	Oui	80 %	n.d.
20. Pourcentage des engagements de la déclaration de service à la clientèle respectés	Oui	90 %	n.d.
21. Pourcentage d'unités opérationnelles ayant fait l'objet d'audits en matière d'application des procédures	Oui	100 %	39 %
22. Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des services offerts par les fournisseurs de la SIQ	Oui	80 %	n.d.
23. Pourcentage des contrats de plus de 10 000 \$ évalués en fonction des nouvelles mesures d'évaluation du rendement	Oui	100 %	n.d.
24. Taux global de satisfaction des employés	Oui	Augmentation	65 %

**Tableau 3 Indicateurs figurant dans le Plan stratégique 2012-2015 (suite)**

	Rapport annuel 2012-2013	Cible	Résultats 2012-2013
25. Taux annuel de rétention des employés	Oui	97 %	96,1 %
26. Nombre de transferts de connaissances réalisés par rapport au nombre total d'employés identifiés comme détenant une expérience et des connaissances uniques et stratégiques	Oui	100 %	n.d.
27. Taux d'utilisation des outils de collaboration	Oui	Augmentation	n.d.
28. Nombre de projets pilotes réalisés à partir du nouveau modèle d'aménagement développé	Oui	Minimum 2 projets	0
29. Pourcentage des domaines d'affaires identifiés couverts par le réseau de veille	Oui	100 %	41 %
30. Indice de vétusté physique par type d'immeubles	Oui	De 5 à 10 %	5 %
31. Indice de vétusté fonctionnelle par type d'immeubles	Oui	Indice inférieur à 5 %	1,7 %
32. Ratio de dépenses d'entretien préventif et curatif	Oui	Entretien préventif : ratio supérieur à 55 % Entretien curatif : ratio inférieur à 45 %	n.d.
33. Ratio de projets d'amélioration et de réparations majeures amorcés par rapport aux projets planifiés	Oui	70 % en nombre et en valeur	64,9 % en nombre 51,5 % en valeur
34. Taux annuel des nouveaux baux de location négociés (immeubles de bureaux) par rapport au taux moyen annuel du marché par région	Oui	Taux inférieur à 1 %	n.d.
35. Taux d'augmentation des frais d'exploitation, excluant l'énergie	Oui	Taux inférieur à l'IPC	1,8 % vs IPC de 1,0 %
36. Indice de consommation énergétique	Oui	Diminution de 3 % au 31 mars 2015 par rapport à 2010-2011	Diminution de 13,7 %
37. Écart global entre l'estimation du budget des soumissions et les résultats d'appels d'offres consolidés pour les projets de plus de 1,5 M\$	Oui	Écart inférieur à 10 %	n.d.
38. Pourcentage de projets de plus de 1,5 M\$ pour lesquels un audit de conception a été réalisé	Oui	100 %	n.d.
39. Pourcentage de procédures en gestion contractuelle implantées dans le système de management de la qualité et déployées dans les unités opérationnelles	Oui	100 %	12 %

IPC Indice des prix à la consommation

**Tableau 4 Indicateurs figurant dans le Plan d'action de développement durable 2012-2015**

	Rapport annuel 2012-2013	Cible	Résultats 2012-2013
40. Taux de formation du personnel cible à l'égard des principes de développement durable	Oui	100 %	n.d.
41. Évolution du niveau de connaissance en développement durable (mesuré par sondages en 2012 et en 2014)	Oui	Amélioration	54 % en 2012
42. Nombre de titres de compétence LEED obtenus	Oui	5 nouveaux titres d'ici le 31 mars 2015	1
43. Nombre d'activités de diffusion réalisées (promotion de la démarche de développement durable de la SIQ auprès de sa clientèle)	Oui	5 activités d'ici le 31 mars 2015	4
44. Nombre d'édifices carboneutres	Oui	1 édifice d'ici le 31 mars 2014	En cours
45. Nombre de projets réalisés (utilisation de technologies innovatrices et durables)	Oui	1 projet d'ici le 31 mars 2015	En cours
46. Date d'adoption de la directive sur l'utilisation du bois de structure dans les projets de construction	Oui	31 mars 2013	En retard
47. Superficie en mètres carrés des parements extérieurs en bois des immeubles livrés par rapport à la superficie de tous les parements extérieurs des immeubles livrés / année	Oui	Augmenter la proportion	n.d.
48. Date de délivrance du certificat « entreprise en santé »	Oui	31 mars 2015	Action non terminée
49. Date de production de l'inventaire des zones d'îlot de chaleur en milieu urbain	Oui	31 mars 2013	Cible atteinte
50. Date de dépôt du plan d'intervention au comité de direction (zones d'îlot de chaleur en milieu urbain)	Oui	31 mars 2015	Action non terminée
51. Date de mise en place des sections « exploitation » et « gestion de projets » du système de gestion environnementale	Oui	1 <sup>er</sup> octobre 2013	Action non terminée
52. Taux d'événements écoresponsables organisés	Oui	100 %	Action non amorcée
53. Programme environnemental BESt – Pourcentage des superficies des immeubles en propriété certifiées et niveaux de certification obtenus (niveau 2 ou supérieur)	Oui	100 % d'ici le 31 mars 2015	93 %

**Tableau 4 Indicateurs figurant dans le Plan d'action de développement durable 2012-2015 (suite)**

	Rapport annuel 2012-2013	Cible	Résultats 2012-2013
54. Pourcentage des superficies des centres de détention soumises à une évaluation environnementale équivalente à BEST	Oui	100 % d'ici le 31 mars 2015	76,2 %
55. Programme environnemental BEST – Nombre d'édifices en location pour lesquels la SIQ a conclu un bail de 1 000 m <sup>2</sup> et plus qui ont été certifiés BEST-1	Oui	100 %	Aucun projet admissible
56. Programme environnemental LEED – Nombre d'édifices en propriété construits dont le budget de réalisation est supérieur à 5 M\$ qui ont été inscrits à la certification LEED-NC niveau de base	Oui	100 %	En cours
57. Programme environnemental LEED – Pourcentage des projets d'aménagement de plus de 2 000 m <sup>2</sup> dans les édifices en propriété qui ont été inscrits à la certification LEED-CI 1.0 niveau de base	Oui	100 % d'ici le 31 mars 2015	Aucun projet admissible
58. Programme environnemental LEED – Pourcentage des projets d'aménagement de plus de 2 000 m <sup>2</sup> réalisés dans les immeubles en location dont l'appel d'offres pour un bail de 10 ans et plus a été lancé après le 1 <sup>er</sup> octobre 2012 qui ont été inscrits à la certification LEED-CI 1.0	Oui	100 % d'ici le 1 <sup>er</sup> avril 2015	Aucun projet admissible
59. Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour l'ensemble des immeubles en propriété	Oui	Réduction de 4 % au 31 mars 2015 par rapport à l'année de référence 2010-2011	16,36 %
60. Date de dépôt du bilan carbone des activités de transport	Oui	31 mars 2015	Action non terminée
61. Date d'adoption du cadre d'approvisionnement et de disposition écoresponsable des fournitures, du matériel et des équipements	Oui	1 <sup>er</sup> avril 2014	Action non terminée
62. Nombre d'immeubles dans lesquels un programme de récupération multimatière est implanté	Oui	Tous les édifices enregistrés au programme BEST, là où le service est disponible	n.d.
63. Pourcentage d'immeubles munis d'un compteur d'eau lié à une centrale ayant fait l'objet d'un monitoring	Oui	100 % des édifices où un compteur d'eau est raccordé au contrôle central de l'édifice	n.d.
64. Nombre d'audits de consommation d'eau réalisés dans les immeubles en propriété	Oui	6 audits	n.d.
65. Date d'intégration aux exigences techniques de la mesure relative à la réduction de la consommation d'énergie des nouveaux bâtiments en propriété	Oui	31 mars 2015	Action non amorcée

**Tableau 4 Indicateurs figurant dans le Plan d'action de développement durable 2012-2015 (suite)**

	Rapport annuel 2012-2013	Cible	Résultats 2012-2013
66. Date d'intégration de la récupération et de la réutilisation aux exigences techniques, aux devis types et aux documents d'appel d'offres	Oui	31 mars 2015	Action non amorcée
67. Nombre de projets réalisés (recours aux sources d'énergie émergentes pour alimenter le parc immobilier)	Oui	1 projet d'ici le 31 mars 2015	En cours
68. Date d'entrée en fonction du registre des immeubles patrimoniaux	Oui	31 mars 2015	Action non terminée
69. Date d'adhésion à l'Agenda 21 de la culture du Québec	Oui	1 <sup>er</sup> octobre 2012	Cible atteinte

BEST Programme de certification environnementale applicable aux édifices commerciaux et institutionnels en service

LEED Programme de certification administré au Canada par le Conseil du bâtiment durable du Canada

LEED-CI Programme LEED applicable aux projets d'aménagement intérieur dans des édifices existants

LEED-NC Programme LEED applicable aux nouvelles constructions

