



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017

Vérification de l'optimisation des ressources
Printemps 2016

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

CHAPITRE

5

Faits saillants

Objectifs des travaux

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) 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 SAAQ, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires.

Nos travaux visaient à nous assurer que :

- la SAAQ a établi des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance adéquates, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, ce qui lui permet d'apprécier ses résultats par rapport à l'ensemble de sa mission ;
- la SAAQ diffuse de façon appropriée les résultats de ses mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, afin d'enrichir sa reddition de comptes.

Le rapport entier est disponible au 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 SAAQ.

La Société s'est dotée de plusieurs mécanismes de gouvernance, dont les mesures exigées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, afin d'évaluer sa performance.

- La structure de la gouvernance et son fonctionnement constituent l'un des principaux moyens qui permettent au conseil d'administration d'encadrer la prise de décision.
- Un tableau de bord permet de mesurer et d'apprécier l'impact des activités de la Société sur ses parties prenantes (assurés, clients, partenaires, équipe).

Le conseil d'administration de la SAAQ a adopté des indicateurs de performance faisant l'objet d'un étalonnage afin de se conformer à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Notons que l'étalonnage avec des entreprises similaires demeure l'élément le plus difficile quant aux mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société. Cela s'explique en partie par le fait que les structures administratives, le contexte social et le cadre juridique des autres organisations sont très différents de ceux de la SAAQ.

L'implication des gestionnaires dans l'exercice d'étalonnage est un élément clé pour l'évaluation de l'efficacité et de la performance. Afin de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de se comparer, la Société s'est dotée d'un « référentiel sur la performance » qui intègre l'étalonnage. Peu importe la durée et l'ampleur des nouveaux projets, les gestionnaires doivent en tenir compte.

De l'information relative à l'efficacité et à la performance de la Société est présentée périodiquement aux membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent ainsi assumer leurs rôles et leurs responsabilités à cet égard.

Une section du *Rapport annuel de gestion* de la Société est consacrée à l'évolution de la performance, y compris l'étalonnage avec des entreprises similaires, ce qui lui permet de se conformer à la loi.

À la suite de nos travaux, nous n'avons pas formulé de recommandation.

Table des matières

1 Mise en contexte	6
2 Résultats de la vérification	10
2.1 Mesures d'évaluation	10
2.2 Démarche d'étalonnage	12
Gestion opérationnelle	
2.3 Reddition de comptes	15
Conseil d'administration	
<i>Rapport annuel de gestion</i>	
Commentaires de l'entité vérifiée	18
Annexes et sigle	19

Équipe

Marcel Couture
Vérificateur général adjoint

Alain Fortin
Directeur principal

Janique Lambert
Directrice de vérification

Serge Gagnon
Marie-Pier Germain

Le conseil d'administration de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) est composé de 15 membres nommés par le gouvernement. De ces membres, 13 sont indépendants, y compris la présidente du conseil d'administration.

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 dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction.

2 Dans ce contexte, la loi prévoit notamment que les **conseils d'administration** de certaines sociétés d'État adoptent « des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires » et que le rapport annuel d'activités en fait état. Cette loi précise également que « ces mesures sont réalisées tous les trois ans par le vérificateur général ou, si ce dernier le juge approprié, par une firme indépendante ».

3 La SAAQ est assujettie à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* depuis le 14 décembre 2006. L'application de cette loi a fait l'objet d'un rapport à l'Assemblée nationale au printemps 2012. Ce document indique notamment que les sociétés d'État concernées avaient :

- entrepris une démarche concernant les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance ;
- mis en place des mécanismes pour favoriser et accroître la fiabilité de l'information cumulée à cette fin.

4 Le rapport soulignait aussi que des améliorations étaient nécessaires afin de simplifier le processus d'étalonnage et de produire une information comparative plus utile à la saine gestion des sociétés. Entre autres, il convenait de limiter le nombre d'indicateurs et d'organisations à comparer, tout en mettant l'accent sur les éléments les plus significatifs. De plus, la révision des indicateurs sur une base régulière était encouragée, de manière à ce qu'ils permettent d'apprécier les différents aspects liés à l'évaluation de l'efficacité et de la performance des sociétés.

5 Le rapport faisait également mention de la nécessité de transmettre, de façon régulière, au conseil d'administration les résultats relatifs aux indicateurs, afin de l'aider dans sa prise de décision.

Principales activités

6 En 1978, par la création de la Régie de l'assurance automobile (depuis 1990, la Société de l'assurance automobile du Québec), le Québec s'est doté d'un régime d'assurance automobile offrant une couverture à l'ensemble de la population québécoise pour les dommages corporels.

7 La SAAQ, qui est sous la responsabilité du ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, a pour mission de protéger les personnes contre les risques liés à l'usage de la route.

Ses fonctions les plus importantes sont les suivantes :

- Administrer, en qualité de fiduciaire, le Fonds d'assurance automobile du Québec. Ce fonds est affecté à l'indemnisation des accidentés de la route et, de façon connexe, à la prévention et à la promotion en matière de sécurité afin de réduire les risques associés à l'usage de la route ;
- Appliquer le *Code de la sécurité routière*, notamment en ce qui a trait à l'immatriculation des véhicules routiers, aux permis et aux licences, et aux normes de sécurité routière concernant les véhicules, et ce, afin de s'assurer que les conducteurs possèdent les qualités et les aptitudes nécessaires à la conduite et que les véhicules respectent les normes prescrites ;
- Promouvoir la sécurité routière quant au comportement des usagers de la route et aux normes de sécurité relatives aux véhicules utilisés ;
- Assurer la surveillance et le contrôle du transport routier des personnes et des biens, particulièrement par l'application des dispositions du *Code de la sécurité routière* (Contrôle routier Québec, une agence faisant partie intégrante de la SAAQ, exerce cette responsabilité) ;
- Acquitter les demandes d'indemnité qui peuvent lui être présentées en vertu de la *Loi sur l'assurance automobile* ;
- Percevoir les droits, les frais et les contributions d'assurance relatifs à l'immatriculation d'un véhicule et à la délivrance d'un permis de conduire.

8 En plus de la *Loi sur l'assurance automobile* et du *Code de la sécurité routière*, la SAAQ est chargée d'appliquer, en tout ou en partie, d'autres lois et règlements, dont la *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds* ainsi que la *Loi sur les transports*.

9 Le tableau 1 donne de l'information sur les activités de la SAAQ à l'égard de l'accès au réseau routier, du contrôle du transport routier des personnes et des biens ainsi que de l'indemnisation.

Tableau 1 Activités de la Société pour l'année 2015

Accès au réseau routier	
Nombre de titulaires de permis de conduire	5 330 564
Nombre de véhicules en circulation	6 310 810
Nombre de transactions	22 777 446
Contrôle routier (principalement pour les véhicules lourds)	
Interventions portant sur le contrôle du transport routier	81 930
Postes et aires de contrôle routier sur le territoire	62
Indemnisation des accidentés de la route	
Nombre d'accidentés (décès, blessés graves, blessés légers)	37 351
Nombre de nouvelles réclamations reçues	23 012
Nombre de réclamations traitées	88 823
Indemnités versées (M\$)	1 022
Autres données	
Nombre d'employés	3 486
Activités de sensibilisation à la sécurité routière et de promotion de celle-ci (\$)	6 301 852

Source : SAAQ.

Situation financière de la Société et du Fonds d'assurance automobile du Québec

10 La situation financière de la Société et du Fonds d'assurance automobile du Québec est présentée dans leurs états financiers respectifs. Ceux de la Société correspondent à l'administration se rapportant aux différentes activités qui sont sous sa responsabilité, principalement la gestion de l'accès au réseau routier et les opérations de Contrôle routier Québec. Quant aux états du Fonds d'assurance automobile du Québec, ils incluent les contributions d'assurance qui y sont versées, lesquelles constituent un patrimoine fiduciaire distinct des autres activités de la Société et de celles du gouvernement.

11 Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, la SAAQ a enregistré un excédent des revenus sur les charges de 11,4 millions de dollars et, conséquemment, a réduit son déficit cumulé du même montant. À cet égard, un plan d'affaires a été élaboré en 2013 pour rembourser le déficit cumulé des activités liées aux permis de conduire et aux immatriculations.

12 Quant au Fonds d'assurance automobile du Québec, l'excédent a été de 575,2 millions de dollars en 2015. Notons que, depuis 2013, le Fonds présente un excédent cumulé dans ses états financiers. Le tableau 2 présente l'évolution des résultats financiers de la SAAQ et du Fonds au cours des cinq dernières années.

Tableau 2 Résultats financiers de la Société et du Fonds (en millions de dollars)

	2011	2012	2013	2014	2015
SAAQ					
Revenus	238,0	223,5	235,9	246,9	249,2
Dépenses	238,0	223,5	234,1	240,2	237,8
Excédent de l'exercice	-	-	1,8	6,7	11,4
(Déficit) cumulé	(218,2)	(218,2)	(216,4)	(209,7)	(198,3)
Fonds d'assurance automobile du Québec					
Revenus	1 563,0	1 876,0	2 111,8	2 195,6	2 194,5
Dépenses	920,4	1 400,3	998,7	1 450,5	1 619,3
Excédent de l'exercice	642,6	475,7	1 113,1	745,1	575,2
Excédent (déficit) cumulé	(930,4)	(454,7)	658,4	1 403,5	1 978,7

Source : SAAQ.

Rôles et responsabilités

13 Le conseil d'administration de la SAAQ a la responsabilité de s'assurer que les dispositions de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* sont respectées par la Société. Il lui revient d'adopter des mesures d'évaluation permettant d'apprécier l'efficacité et la performance de la SAAQ et de faire état des résultats liés à l'application des mesures d'étalonnage dans le *Rapport annuel de gestion*. Selon cette loi, le conseil d'administration est imputable des décisions de la Société auprès du gouvernement.

14 Le conseil d'administration exerce d'autres fonctions, dont certaines ont également une incidence 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 de gestion* et le budget annuel ;
- entériner des règles de gouvernance.

15 Toujours selon la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, le ministre doit, au plus tard tous les 10 ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la SAAQ dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir une évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société, y compris des mesures d'étalonnage.

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

2 Résultats de la vérification

17 Les travaux se sont articulés autour de trois axes, soit les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, la démarche d'étalonnage et la reddition de comptes.

2.1 Mesures d'évaluation

18 Pour une organisation publique, mesurer son efficacité et sa performance constitue un exercice qui lui permet de s'assurer qu'elle s'acquitte de sa mission et qu'elle veille à la pérennité de ses activités. L'efficacité représente le degré d'atteinte des objectifs d'une société, alors que la performance tient compte de plusieurs paramètres. Selon le 31^e rapport de la Commission de l'administration publique, une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle :

- réalise des activités qui portent sur l'ensemble de sa mission ;
- atteint ses objectifs stratégiques ;
- produit des services de qualité pour les citoyens, services qui sont appréciés notamment en mesurant la satisfaction de la clientèle ;
- exerce une gestion adéquate de ses ressources humaines, financières et informationnelles.

19 La performance s'apprécie à l'aide d'indicateurs clés et, généralement, par rapport à une donnée de référence, qui peut être une performance passée, une situation souhaitée ou la performance obtenue par une autre organisation.

20 La Société s'est dotée de plusieurs mécanismes de gouvernance, y compris les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance exigées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, afin d'assurer une saine gestion de ses activités.

21 La Société utilise plusieurs mécanismes de gouvernance pour évaluer son efficacité et sa performance. Voici la description des principaux mécanismes.

Structure et fonctionnement de la gouvernance

- La structure et le fonctionnement de la gouvernance constituent l'un des principaux moyens qui permettent au conseil d'administration d'encadrer la prise de décision, d'effectuer le suivi de la planification stratégique et d'assurer le contrôle de la gestion.
- Les six **comités** du conseil jouent un rôle de premier plan à l'égard de l'évaluation de l'efficacité et de la performance. Ce sont principalement eux qui procèdent à l'analyse des résultats de la performance dans les différents secteurs de la Société, qui en informent le conseil d'administration et qui lui font des recommandations nécessaires à la prise de décision.
- L'annexe 2 présente les principaux rôles et responsabilités du conseil et de ses comités quant à la gouvernance ainsi qu'à l'évaluation de l'efficacité et de la performance.

La formation de comités est exigée dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Cette dernière stipule que le conseil d'administration doit constituer :

- un comité de gouvernance et d'éthique ;
- un comité de vérification ;
- un comité des ressources humaines.

Il peut également en former d'autres pour étudier des questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de la société.

Plan stratégique 2011-2015

- Il s'articule autour de six enjeux, de huit orientations et de huit axes d'intervention.
- Le suivi des priorités organisationnelles est un outil utilisé pour favoriser l'atteinte des objectifs figurant dans le plan stratégique.
- Les priorités organisationnelles sont présentées annuellement au conseil d'administration.

Plan d'action de développement durable 2011-2015

- Il prévoit 12 actions en lien avec les objectifs organisationnels et les orientations gouvernementales.
- Les résultats de sa mise en œuvre sont présentés dans le *Rapport annuel de gestion*.

Tableau de bord

- Il a été élaboré en 2013.
 - Il permet de mesurer et d'apprécier l'impact des activités de la Société sur ses parties prenantes (assurés, clients, partenaires, équipe).
 - Les indicateurs qu'il contient portent sur différents paramètres de la performance, comme la mission, le plan stratégique, la satisfaction à la clientèle et la gestion des ressources.
 - Selon leur nature, ces indicateurs sont comparés à un résultat précédent ou à une cible et font parfois l'objet d'un étalonnage.
 - Le tableau de bord est soumis trimestriellement au comité de direction et, depuis septembre 2015, il est présenté semestriellement au conseil d'administration.
-

**Plan général
d'intervention 2014-2015
de Contrôle routier
Québec**

- Puisque Contrôle routier Québec est une agence faisant partie intégrante de la SAAQ en vertu de la *Loi sur l'administration publique*, elle doit produire un plan d'action annuel et en rendre compte.
- Par conséquent, son plan général d'intervention 2014-2015, qui est lié au plan stratégique de la Société, compte cinq objectifs ; sa reddition de comptes est présentée dans une section distincte du *Rapport annuel de gestion* de la SAAQ.
- Le suivi de ce plan se réalise mensuellement à l'aide d'un tableau de bord propre aux activités de Contrôle routier Québec.

**Indicateurs d'efficacité
et d'efficience
opérationnelles**

- D'autres vices-présidences de la Société se sont également dotées d'indicateurs quant à l'efficacité et à l'efficience de leurs activités, lesquels leur permettent de faire un suivi plus détaillé dans leur secteur d'intervention.

**Mesures d'évaluation
de l'efficacité
et de la performance**

- Elles ont été élaborées principalement pour répondre à l'exigence mentionnée dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.
- Pour apprécier l'efficacité et la performance de la Société, des indicateurs se rapportant à sa mission ainsi qu'à ses principaux mandats sont publiés dans le *Rapport annuel de gestion*.
- La plupart de ceux-ci sont des **indicateurs d'effets-impacts**, c'est-à-dire qu'ils mesurent les résultats finaux.
- Tous les résultats de ces indicateurs sont comparés avec des données précédentes de la Société et plusieurs résultats sont étalonnés avec des organisations similaires ou avec d'autres pays ou territoires.
- L'annexe 3 présente ces indicateurs et précise quels sont ceux qui font l'objet d'un étalonnage.

En matière d'évaluation de l'efficacité et de la performance, les indicateurs d'effets-impacts offrent davantage d'information utile à la prise de décision stratégique puisqu'ils mesurent les conséquences des activités pour la société, l'économie et l'environnement à court et à long terme.

2.2 Démarche d'étalonnage

22 L'étalonnage est un exercice qui vise à recenser, à comparer, à comprendre et à adapter les pratiques en cours dans une organisation sur la base d'observations faites ailleurs. 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.

23 Afin de se conformer à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, la SAAQ a réalisé des travaux d'étalonnage. Son conseil d'administration a adopté, en décembre 2012, 10 indicateurs qui font l'objet d'un étalonnage et 1 autre en décembre 2013.

24 En décembre 2010, la Société a confié un mandat à une firme externe concernant des travaux d'étalonnage dont les résultats lui ont été présentés en décembre 2011. Cet exercice n'a pas permis de recueillir des données suffisamment fiables pour être utilisées. Toutefois, l'étude a contribué à constituer un répertoire de pratiques intéressantes et à comprendre les limites de celles-ci. Par conséquent, la direction a décidé en 2012 de confier l'exercice d'étalonnage à des membres de son personnel, ce qui permet à chaque secteur d'adapter ses recherches en fonction de ses particularités.

25 À cause de la diversité de ses mandats, la Société réalise de l'étalonnage selon la nature de chacun d'eux et la disponibilité de l'information. Par exemple, les résultats des indicateurs relatifs au bilan routier sont mis en parallèle avec ceux d'autres pays, d'autres provinces ou territoires afin que la Société puisse trouver des pistes d'amélioration. Quant à eux, les résultats des indicateurs associés aux ressources humaines sont comparés à ceux d'organisations de la fonction publique québécoise en raison du contexte social similaire.

26 Rappelons que, dans son rapport déposé à l'Assemblée nationale au printemps 2012, le Vérificateur général avait soulevé le fait que la démarche d'étalonnage de la SAAQ pour répondre aux exigences de la loi n'avait pas été terminée en temps opportun.

27 Depuis, sur la recommandation du comité de gouvernance et d'éthique, le conseil d'administration de la SAAQ a adopté à deux reprises des indicateurs de performance dont les résultats sont comparés à ceux d'organismes similaires, de pays ou de territoires, ce qui permet ainsi à la Société de se conformer à la loi.

28 Pour la SAAQ, l'étalonnage avec des entreprises similaires représente la partie la plus difficile en ce qui a trait à la mesure de sa performance, car plusieurs défis se présentent à elle, entre autres les suivants :

- La comparaison avec des organisations responsables de l'assurance automobile, de l'accès au réseau routier et de l'indemnisation des accidentés dans d'autres provinces ou d'autres pays est souvent difficile, car les structures administratives, le contexte social et le cadre juridique sont très différents.
- Les différences significatives entre les définitions (par exemple blessés graves, taux d'alcoolémie) utilisées au Canada et celles employées dans d'autres pays créent des problèmes de comparabilité des données.
- La difficulté d'obtenir de l'information de gestion fiable des autres organisations est liée au fait qu'elles n'ont pas l'obligation de faire de l'étalonnage et d'en publier les résultats.

29 Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle planification stratégique 2016-2020, la SAAQ a décidé d'intégrer sa démarche d'étalonnage. Ainsi, les indicateurs servant à mesurer la mise en œuvre du plan stratégique présenteront des résultats comparés à ceux d'autres organisations. Notons que les membres du conseil d'administration ont participé aux réflexions concernant l'étalonnage.

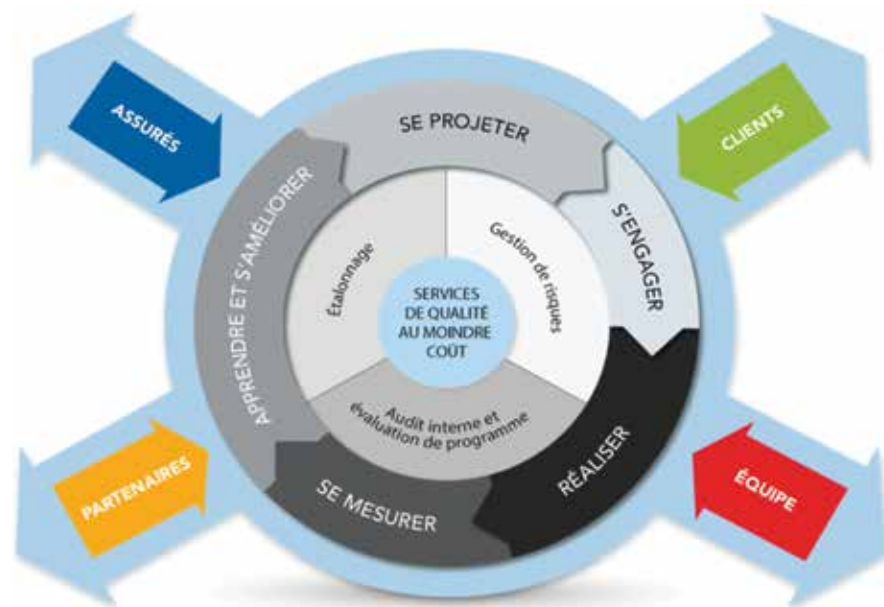
Gestion opérationnelle

30 L'implication des gestionnaires dans l'exercice d'étalonnage est un élément clé de la mesure de l'efficacité et de la performance de la Société.

31 L'étalonnage quantitatif et qualitatif constitue l'un des moyens utilisés par l'ensemble des gestionnaires rencontrés pour évaluer et améliorer des éléments de la performance de la SAAQ. Par exemple, pour la sécurité routière, les gestionnaires comparent les statistiques sur les décès, mais ils s'intéressent également aux stratégies employées dans les autres provinces pour améliorer leur bilan.

32 Afin de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de se comparer, la Société s'est dotée d'un « référentiel sur la performance » qui intègre l'étalonnage. Nous reproduisons ce référentiel dans la figure 1. Peu importe la durée et l'ampleur des nouveaux projets, les gestionnaires qui les chapeautent doivent tenir compte de cette façon de faire.

Figure 1 Gestion intégrée de la performance de la Société



Source : SAAQ.

33 D'autre part, des représentants de la Société et ceux d'autres organisations forment des groupes de discussion, ce qui leur permet d'échanger et de comparer leurs pratiques sur différents aspects. À titre d'exemple, mentionnons les suivants :

- La Société est membre du Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé, lequel rassemble des représentants de différentes administrations provinciales et territoriales du Canada ainsi que du gouvernement fédéral. Ce groupe se penche sur la sécurité routière et le contrôle du transport par véhicule automobile.

- Des gestionnaires de la Société ont participé au développement d'un outil d'autoévaluation de l'intégration du développement durable dans les grands organismes publics du Québec, outil basé sur la norme **BNQ 21000**. Cet outil a notamment pour objet de permettre l'étalonnage entre les organismes publics en matière d'intégration du développement durable.
- Un représentant du secteur de l'indemnisation des accidentés est membre d'un réseau sur la performance du Mouvement québécois de la qualité. Ce mouvement a pour mission d'aider les organisations membres à explorer, à partager et à implanter les meilleures pratiques de gestion dans leurs secteurs d'activité respectifs.

La norme BNQ 21000 a pour but d'encourager et de faciliter la prise en compte et l'application des principes de la *Loi sur le développement durable* dans tous les types d'organisations et, principalement, dans les organisations québécoises.

2.3 Reddition de comptes

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

Conseil d'administration

35 Les membres d'un conseil d'administration doivent disposer en temps opportun d'une information utile pour apprécier l'efficacité et la performance d'une société. Les résultats relatifs aux indicateurs, y compris ceux de l'étalonnage, doivent leur être soumis régulièrement pour les soutenir dans leurs échanges et leur prise de décision.

36 De l'information relative à l'efficacité et à la performance de la Société est présentée périodiquement aux membres du conseil d'administration, leur permettant ainsi d'assumer leurs rôles et leurs responsabilités à cet égard.

37 Les comités, qui sont formés de cinq à six membres du conseil d'administration, incluant la présidente du conseil et la présidente et chef de la direction, sont informés de manière détaillée de la plupart des aspects de la performance de la SAAQ dans le cadre de leur mandat respectif. Lors des réunions, les membres ont l'occasion d'analyser les résultats, de réagir et de formuler des recommandations au conseil d'administration.

38 À chacune des réunions du conseil d'administration, les présidents des comités rendent compte verbalement des sujets abordés au sein de leur comité respectif. De plus, la présidente et chef de la direction fait un rapport, également de façon verbale, sur différents sujets ; un volet porte sur la gestion de l'entreprise et aborde la performance de la Société. La plupart des administrateurs rencontrés jugent ces moyens utiles aux fins de la reddition de comptes sur l'efficacité et la performance.

39 Les résultats des indicateurs faisant l'objet d'un étalonnage sont transmis annuellement aux membres du conseil d'administration lors du processus d'adoption du *Rapport annuel de gestion*. Cela fait en sorte que les administrateurs sont en mesure d'apprécier annuellement l'évolution des résultats de la Société par rapport à ceux d'entités comparables.

40 Depuis 2015, un tableau de bord est présenté au conseil d'administration et rend compte de la performance de la Société. Ce tableau est préalablement soumis au comité de vérification et de la performance pour qu'il soit analysé. Il est prévu que cet exercice se fera semestriellement.

Rapport annuel de gestion

41 Au plus tard le 30 avril de chaque année, la SAAQ doit remettre au ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports ses états financiers ainsi que son rapport annuel de gestion pour l'exercice financier précédent. Dans le contexte particulier de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, le rapport annuel doit également faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le conseil d'administration.

42 Pour rendre compte de la performance d'une société d'État, on doit considérer tous les aspects essentiels de sa mission. De plus, il convient d'établir un lien entre les objectifs et les résultats et de les mettre en perspective, étant donné le contexte dans lequel évolue la Société et les autres facteurs importants qui influencent son efficacité et sa performance.

43 Dans son rapport annuel de gestion, la Société donne des résultats qui permettent de suivre et d'évaluer plusieurs éléments de sa performance, dont ses objectifs stratégiques, le niveau de satisfaction de la clientèle, l'utilisation des ressources humaines, informationnelles et financières.

44 Une section du *Rapport annuel de gestion* est consacrée à l'évolution de la performance de la Société, y compris l'étalonnage avec des entreprises similaires, ce qui lui permet de se conformer à la loi.

45 Depuis 2009, le *Rapport annuel de gestion* de la Société contient une section distincte présentant des résultats sur sa performance :

- En 2009, cette section comportait 17 indicateurs présentant des comparaisons historiques sur 3 ans, sans que les résultats des indicateurs fassent l'objet d'un étalonnage.
- En 2010 et en 2011, les résultats de trois indicateurs sur la sécurité routière ont été comparés à ceux d'autres provinces ou pays.
- En 2012, à la suite de leur adoption par le conseil d'administration, le nombre d'indicateurs dont les résultats ont été comparés est passé à 10 ; ces indicateurs se rapportent aux principaux mandats de la SAAQ.
- En 2013 et en 2014, on trouve respectivement 24 et 21 indicateurs ; pour 11 d'entre eux, les résultats ont fait l'objet d'un étalonnage avec ceux d'organisations similaires ou d'autres pays ou territoires.

46 Les indicateurs de cette section concernent la sécurité routière, le service à la clientèle, le contrôle et la surveillance du transport routier des personnes et des biens, l'assurance et la gestion financière, ainsi que la gestion des ressources humaines. Les résultats de l'année sont accompagnés de l'évolution historique et d'éléments d'information qui permettent d'interpréter le niveau de performance et de présenter les actions entreprises pour s'améliorer.

47 La SAAQ utilise des mécanismes qui lui permettent de s'assurer de la fiabilité des données utilisées et produites pour rendre compte de sa performance.

48 Pour la quasi-totalité des indicateurs de performance, une fiche est remplie par des professionnels désignés. Des renseignements, tels que la définition de l'indicateur, la méthode de calcul qui y est associée, la méthode de collecte des données et la fiabilité des données le concernant, y sont consignés. La Direction générale de la performance a la responsabilité de coordonner la mise à jour de ces fiches et s'assure de l'uniformité de l'information qui s'y trouve.

49 Lors de la préparation du *Rapport annuel de gestion*, les résultats de chacun des indicateurs sont validés par la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes. Cette dernière s'assure de la plausibilité et de la cohérence des résultats avant la publication du *Rapport annuel de gestion*.

50 En somme, le *Rapport annuel de gestion* de la Société offre une reddition de comptes adéquate à l'égard de la performance. Dans quelques cas, si des liens étaient établis entre certaines sections et celle relative à la performance, cela faciliterait la compréhension du lecteur et lui permettrait de dégager des conclusions claires. Par exemple, les sections présentant les résultats de la mise en œuvre de la planification stratégique, les résultats financiers ainsi que la déclaration de services aux citoyens fournissent de l'information complémentaire quant à la performance. Nous encourageons donc la Société à améliorer cet aspect de sa reddition de comptes.

Commentaires de l'entité vérifiée

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

Commentaires de la Société de l'assurance automobile du Québec

« La Société a pris en compte les commentaires du Vérificateur général dans son rapport du printemps 2012. Elle a ainsi continué ses efforts pour mettre en place des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, incluant l'étalonnage.

« Toutefois, les efforts déployés ne visaient pas uniquement à répondre aux exigences de la loi. Ce qui était plus significatif pour la Société était de faire de la performance un élément structurant dans la culture d'entreprise. C'est pourquoi la performance a été intégrée dans la vision d'entreprise de la Société dans son plan stratégique 2011-2015 et elle sera aussi présente dans le prochain plan stratégique 2016-2020.

« Nous sommes satisfaits et heureux que le Vérificateur général ait constaté les efforts de progression de la Société. »

Annexes et sigle

Annexe 1 Objectifs de vérification et portée des travaux

Annexe 2 Structure de gouvernance de la Société

Annexe 3 Indicateurs relatifs à la performance

Sigle

SAAQ Société de l'assurance automobile 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 présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

Objectifs de vérification	Critères d'évaluation
S'assurer que la SAAQ a établi des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance adéquates, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, ce qui lui permet d'apprécier ses résultats par rapport à l'ensemble de sa mission.	<ul style="list-style-type: none">■ 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 SAAQ.■ 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">– la réalisation de ses mandats ;– l'atteinte de ses objectifs stratégiques ;– l'atteinte de ses objectifs en matière de développement durable ;– le coût de ses biens et services importants ;– le degré de satisfaction de la clientèle.■ Les mesures d'évaluation sont basées sur une information de qualité.■ Une méthode d'étalonnage appropriée est appliquée et des mécanismes sont en place pour que la fiabilité des données utilisées soit acceptable.
S'assurer que la SAAQ diffuse de façon appropriée les résultats de ses mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, afin d'enrichir sa reddition de comptes.	<ul style="list-style-type: none">■ L'information communiquée au conseil d'administration et publiée dans le rapport annuel d'activités est présentée en temps opportun, elle est complète et utile à la prise de décision, et elle permet notamment :<ul style="list-style-type: none">– de comprendre les résultats obtenus ;– de dégager des conclusions claires relativement à l'efficacité et à la performance ;– de déterminer si des changements sont nécessaires.

Portée des travaux

Nos travaux ont porté sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance adoptées par le conseil d'administration de la SAAQ en vertu de l'article 15.15 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Ces travaux nous ont amenés 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 ; 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 et des membres du personnel de la SAAQ et de son conseil d'administration. Nous avons également examiné divers documents, réalisé des analyses et relevé des bonnes pratiques dans le domaine.

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

Nos travaux se sont déroulés principalement de juin 2015 à février 2016. Notre vérification a porté principalement sur l'exercice 2014, mais certaines analyses peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Annexe 2 Structure de gouvernance de la Société

Voici les rôles et les responsabilités des principales instances à l'égard de la gouvernance et de l'évaluation de la performance.

Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En vertu de sa loi constitutive et de la <i>Loi sur la gouvernance des sociétés d'État</i>, le conseil a adopté un règlement et une politique concernant la gouvernance de la Société. ▪ Le conseil : <ul style="list-style-type: none"> – nomme les membres et les présidents des comités ; – s'assure que le comité de vérification et de la performance exerce adéquatement ses fonctions ; – adopte des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société, y compris l'étalonnage avec des entreprises similaires. ▪ Le conseil prend généralement ses décisions sur la recommandation des comités. ▪ Tous les membres ont accès à l'ensemble de la documentation déposée au conseil ainsi qu'à chacun de ses comités par un extranet sécurisé.
Président du conseil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Celui-ci s'assure que le conseil a toute l'information nécessaire à l'examen et à la surveillance de la mise en œuvre des stratégies et des politiques de la Société. ▪ Membre d'office de tous les comités, il voit à leur bon fonctionnement et veille à ce qu'ils présentent des rapports réguliers au conseil.
Comités du conseil d'administration¹	
Gouvernance et éthique	<p>Le comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ élabore des règles de gouvernance et veille à leur application pour l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration ; ▪ s'assure du respect des valeurs en matière de développement durable ; ▪ est constitué de présidents de comités.
Vérification et performance	<p>Le comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ examine l'étalonnage avec des entreprises similaires au regard des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société² ; ▪ assume la gestion des activités de la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes en ce qui concerne les mandats ; ▪ favorise, au moyen du rapport annuel et des états financiers du Fonds d'assurance automobile du Québec et de la Société, une reddition de comptes valable ; ▪ s'assure qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de la Société est mis en place et en effectue le suivi.
Ressources humaines et service à la clientèle	<p>Le comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ s'assure de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines ; ▪ prend connaissance des résultats des sondages organisationnels et voit à ce que la direction mette en œuvre les actions appropriées ; ▪ analyse la qualité et le coût des services à la clientèle ; ▪ analyse les résultats de la satisfaction de la clientèle et s'assure que la direction prend les moyens appropriés pour régler les problèmes qui se présentent.

1. Un plan de travail annuel guide les travaux de chaque comité.

2. Cette responsabilité faisait partie de celles du Comité de gouvernance et d'éthique avant mars 2014.

Actif-passif	Le comité voit à la politique de placement ainsi qu'à la politique de capitalisation et en fait le suivi.
Technologies de l'information	Le comité exerce un suivi des grands projets en technologies de l'information.
Sécurité routière	Le conseil d'administration a créé ce comité en décembre 2015. Ce dernier : <ul style="list-style-type: none">▪ apprécie les différentes stratégies en sécurité routière proposées par la direction ;▪ assure le suivi des plans d'action ;▪ effectue le suivi des investissements en promotion, en sensibilisation et en recherche.
Présidents des comités	Les présidents de comités font rapport au conseil en l'informant verbalement des points discutés lors de leur dernière séance.
Présidente et chef de la direction	<ul style="list-style-type: none">▪ Elle est membre du conseil et participe aux travaux de tous les comités.▪ Elle assume la direction et la gestion de la Société et veille à l'application de ses règlements ainsi que de ses politiques en conformité avec le plan stratégique.

Source : SAAQ.

Annexe 3 Indicateurs relatifs à la performance¹

Sécurité routière

- 1 Nombre annuel de décès²
- 2 Nombre annuel de blessés graves
- 3 Moyenne triennale du nombre de décès²
- 4 Moyenne triennale du nombre de blessés graves
- 5 Taux de décès par 100 000 habitants²
- 6 Taux de décès par 10 000 véhicules
- 7 Taux de motorisation par 1 000 habitants
- 8 Proportion de conducteurs décédés avec alcoolémie supérieure à 80 mg d'alcool par 100 ml de sang

Service à la clientèle

- 9 Nombre annuel de transactions en ligne grand public (site Web)
- 10 Nombre annuel de visites du site Web
- 11 Taux d'utilisation de la prestation autonome de services²

Contrôle et surveillance du transport routier

- 12 Pourcentage de véhicules lourds mis hors service²
- 13 Pourcentage de conducteurs de véhicules lourds ayant reçu une déclaration de mise hors service²

Assurance et gestion financière

- 14 Taux de capitalisation du régime²
- 15 Taux de financement du régime
- 16 Taux de croissance annuel moyen des dépenses
- 17 Coût d'administration par dollar d'indemnité versé²
- 18 Prime d'assurance moyenne²

Gestion des ressources humaines

- 19 Taux de départ volontaire (taux de roulement) du personnel régulier
- 20 Taux d'absentéisme pour motifs de santé²
- 21 Taux de départ²

1. Les indicateurs sont énumérés dans le *Rapport annuel de gestion* de 2014 de la SAAQ.

2. Ces indicateurs font l'objet d'un étalonnage.