

# *Rencontre avec les membres de la Commission de l'administration publique*

Le 1<sup>er</sup> novembre 2007

# *Plan de la présentation*

---

- Vérification particulière concernant l'Université du Québec à Montréal (UQAM) – Partie I
- Contenu du tome I du Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2007-2008

# *Vérification particulière concernant l'Université du Québec à Montréal (UQAM)*

## Partie I – Impact des pertes immobilières sur la situation financière

# *Décret et objectif de ce rapport*

---

## Vérification particulière concernant : (décret 353-2007)

- les principaux facteurs responsables des pertes occasionnées à l'UQAM par les projets du Complexe des sciences Pierre-Dansereau et de l'Îlot Voyageur (partie II)
- l'impact des pertes sur la situation financière de l'UQAM (Partie I)

## Objectif de ce rapport (Partie I)

- Évaluer si la situation financière de l'UQAM lui permet de faire face aux répercussions des projets du Complexe des sciences Pierre-Dansereau et de l'Îlot Voyageur

(paragr. 39, 41)

# *Comptabilité universitaire*

---

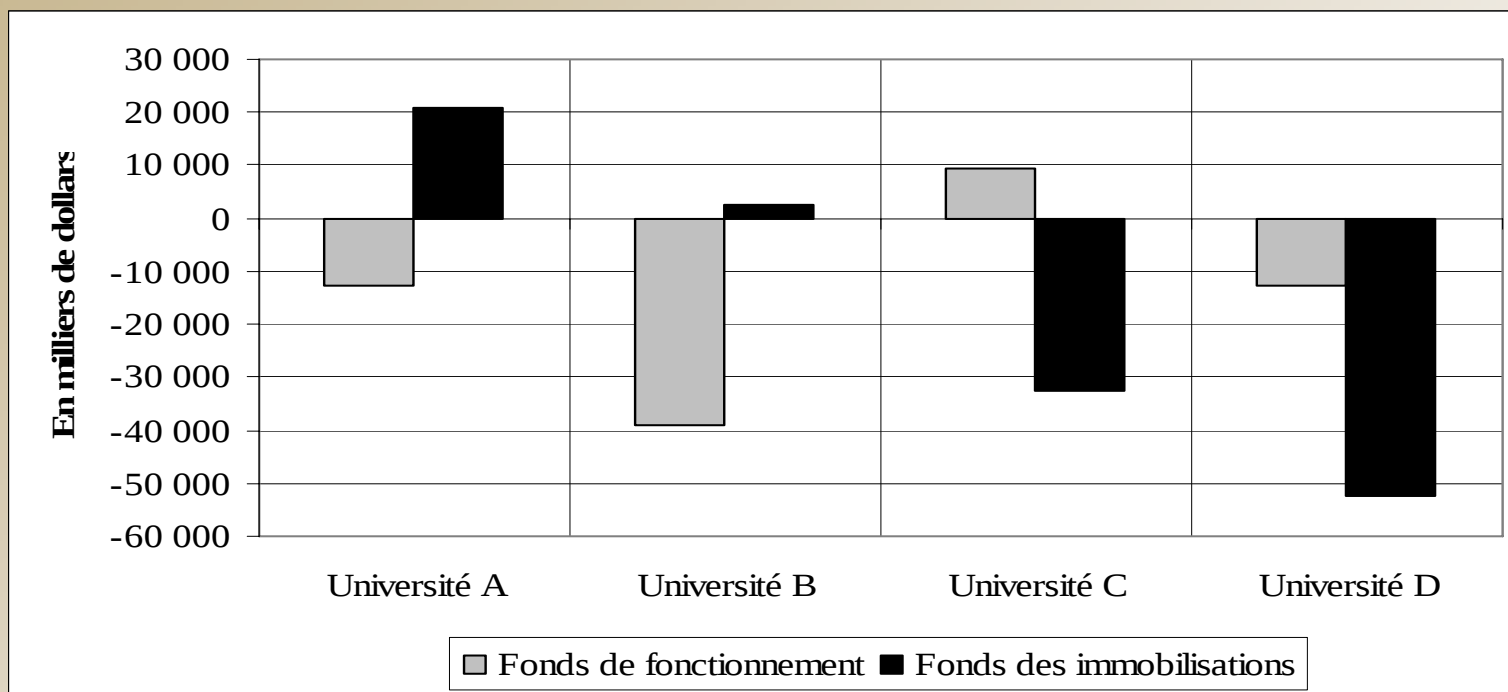
- Les universités utilisent la comptabilité par fonds affectés pour dresser leurs états financiers.
- Les règles de préparation des états financiers sont établies par le MELS.
- Plusieurs de ces règles dérogent aux PCGR.
- Il en résulte que la situation financière d'une université est difficile à interpréter si l'on se base sur les surplus ou les déficits de ses deux principaux fonds présentés dans les états financiers (fonds de fonctionnement et fonds d'immobilisations).

(paragr. 47, 48 et 58)

# Comptabilité par fonds

## Graphique 3

### Surplus (déficits) annuels par fonds en 2005-2006



Comment analyser et comparer la performance des différentes universités ?

# *Contribution interfonds et fonds de fonctionnement*

---

- Universités québécoises

- Contribution interfonds répartie généralement dans les dépenses du fonds de fonctionnement
- Information dans les états financiers insuffisante pour saisir l'effet de la contribution sur le surplus ou le déficit annuel du fonds de fonctionnement
- États financiers avec réserve du vérificateur

- Certaines universités canadiennes

- Contribution interfonds présentée dans les surplus accumulés (sans effet sur le surplus ou le déficit annuel) du fonds de fonctionnement
- Explication détaillée de l'utilisation de la contribution dans les états financiers
- États financiers sans réserve du vérificateur

(paragr. 57 et 59)

# Contribution interfonds et fonds de fonctionnement (suite)

Surplus (déficit) annuel du fonds de fonctionnement avant et après la contribution au fonds des immobilisations (en milliers de dollars)

|              |                                                                                                     | Année terminée le<br>31 mai 2006   | Année terminée le<br>31 mai 2005   |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Université 1 | Déficit annuel<br>Contribution au fonds des immobilisations<br>Surplus annuel avant la contribution | (12 889)<br><u>15 002</u><br>2 113 | (2 153)<br><u>14 235</u><br>12 082 |
| Université 2 | Déficit annuel<br>Contribution au fonds des immobilisations<br>Surplus annuel avant la contribution | (1 014)<br><u>n.d.</u><br>n.d.     | (50)<br><u>n.d.</u><br>n.d.        |
| Université 3 | Déficit annuel<br>Contribution au fonds des immobilisations<br>Surplus annuel avant la contribution | 652<br><u>2 898</u><br>3 550       | 834<br><u>3 027</u><br>3 861       |
| Université 4 | Déficit annuel<br>Contribution au fonds des immobilisations<br>Surplus annuel avant la contribution | 9 381<br><u>s.o.</u><br>9 381      | 8 855<br><u>s.o.</u><br>8 855      |

## Conclusion :

Les universités québécoises peuvent influencer le surplus ou le déficit annuel présenté dans leur fonds de fonctionnement tout en respectant les règles du ministère.

# UQAM: Projets immobiliers

## Complexe des sciences Pierre-Dansereau – Phase II

- Début des travaux en septembre 2003
- Budget estimé

|            |           |
|------------|-----------|
| Mai 2005 : | 165,8 M\$ |
| Mai 2007 : | 210,8 M\$ |

## Îlot Voyageur

- Approbation du projet en mars 2005
- Budget estimé

|              |           |
|--------------|-----------|
| Mars 2005 :  | 332,8 M\$ |
| Avril 2007 : | 434,8 M\$ |
- 5 composantes

|                                      |                                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| Stationnement (en propriété)         | Immeuble de bureaux (bail emphytéotique)    |
| Résidences étudiantes (en propriété) | Pavillon universitaire (bail emphytéotique) |
|                                      | Terminus d'autobus (bail emphytéotique)     |

(paragr. 32, 33, 34 et 35)

# Poids financier des projets immobiliers

Résultats consolidés du fonds de fonctionnement et du fonds des immobilisations et poids financier des projets immobiliers en propriété (en milliers de dollars)

|                                                                                         | <b>Projet<br/>31 mai<br/>2007</b> | <b>Projet<br/>31 mai<br/>2006</b> | <b>31 mai<br/>2005</b> | <b>31 mai<br/>2004</b> | <b>31 mai<br/>2003</b> | <b>31 mai<br/>2002</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Surplus (déficit) annuel</b>                                                         | (25 282)                          | (17 228)                          | (4 314)                | 8 404                  | 16 652                 | 16 202                 |
| <b>Poids financier des projets immobiliers</b>                                          |                                   |                                   |                        |                        |                        |                        |
| Complexe des sciences Pierre-Dansereau                                                  | 15 611                            | 11 986                            | 4 196                  | 1 040                  | s.o.                   | s.o.                   |
| Îlot Voyageur                                                                           | 6 103                             | 3 031                             | 2 265                  | 546                    | s.o.                   | s.o.                   |
| Autres projets                                                                          | 1 455                             | 1 404                             | 837                    | 275                    | s.o.                   | s.o.                   |
| <b>Total</b>                                                                            | <b>23 169</b>                     | <b>16 421</b>                     | <b>7 298</b>           | <b>1 861</b>           | <b>s.o.</b>            | <b>s.o.</b>            |
| <b>Surplus (déficit) annuel excluant le<br/>poids financier des projets immobiliers</b> | <b>(2 113)</b>                    | <b>(807)</b>                      | <b>2 984</b>           | <b>10 265</b>          | <b>16 652</b>          | <b>16 202</b>          |

Les projets immobiliers sont en grande partie responsables des mauvais résultats des dernières années.

# Poids financier des projets immobiliers (suite)

**Tableau 6**

Poids financier\* des projets immobiliers en propriété\*\* pour les années 2008 à 2012  
(en milliers de dollars)

|                                               | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Complexe des sciences Pierre-Dansereau</b> | <b>11 635</b> | <b>11 705</b> | <b>11 884</b> | <b>12 053</b> | <b>12 749</b> |
| <b>Îlot Voyageur*</b>                         | <b>7 791</b>  | <b>4 803</b>  | <b>5 043</b>  | <b>5 295</b>  | <b>5 560</b>  |
| <b>Autres projets</b>                         | <b>1 488</b>  | <b>1 525</b>  | <b>1 563</b>  | <b>1 602</b>  | <b>1 642</b>  |
|                                               | <b>20 914</b> | <b>18 033</b> | <b>18 490</b> | <b>18 950</b> | <b>19 951</b> |

\* Différences entre produits (revenus) et les charges (dépenses) liés au projet

\*\* Pour calculer le poids financier du projet de l'Îlot Voyageur, nous avons seulement considéré les débours effectués par l'UQAM pour les composantes en propriété en date du 31 août 2007.

# *Ratios financiers de l'UQAM*

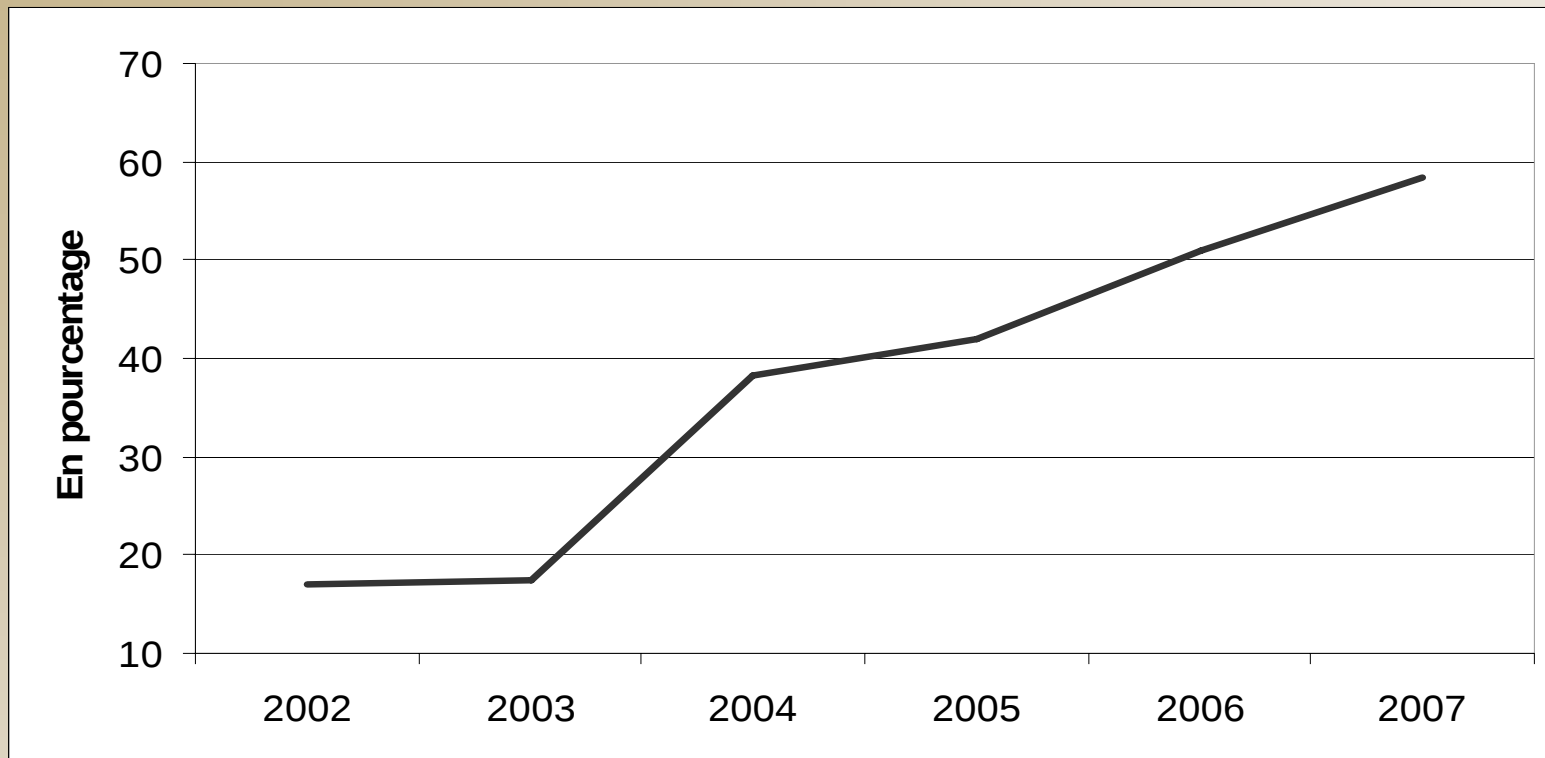
---

- Ratio d'endettement
  - A triplé de 2004 à 2007
  - Augmentation causée par l'émission obligataire de 150 M\$ et un recours continu à la marge de crédit
  
- Ratio de couverture des intérêts
  - De 2002 à 2007, passe de 13,9 à -0,4
  - Surplus insuffisants pour rembourser les intérêts sur les emprunts

(paragr. 75, 76)

# *Ratios financiers de l'UQAM (suite)*

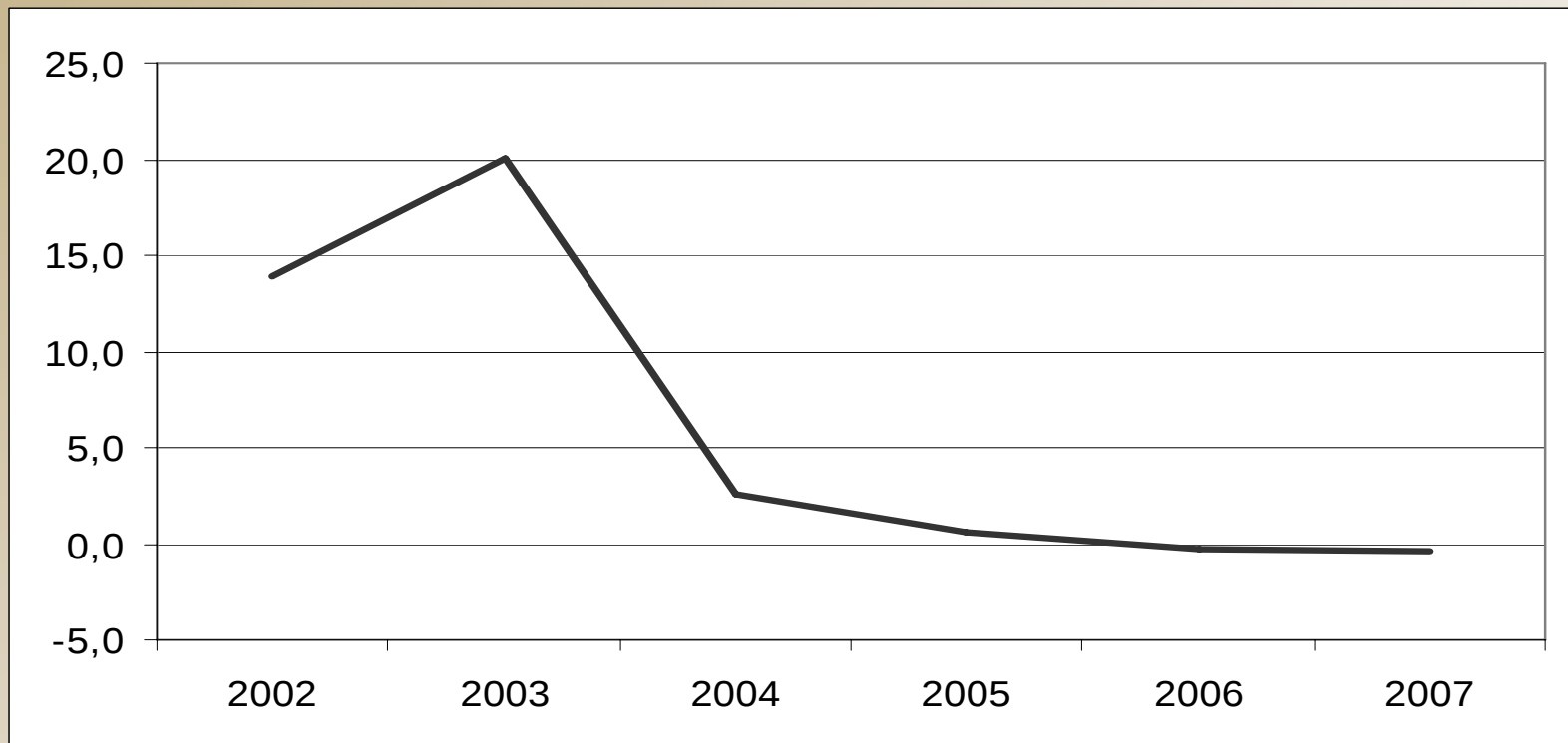
## Ratio d'endettement



$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{passif total}}{\text{actif à court terme} + \text{placement au coût} + \text{immobilisations nettes}}$$

# *Ratios financiers de l'UQAM (suite)*

## Ratio de couverture des intérêts



Ratio de couverture des intérêts =  $\frac{\text{surplus annuel avant les intérêts}}{\text{intérêts}}$

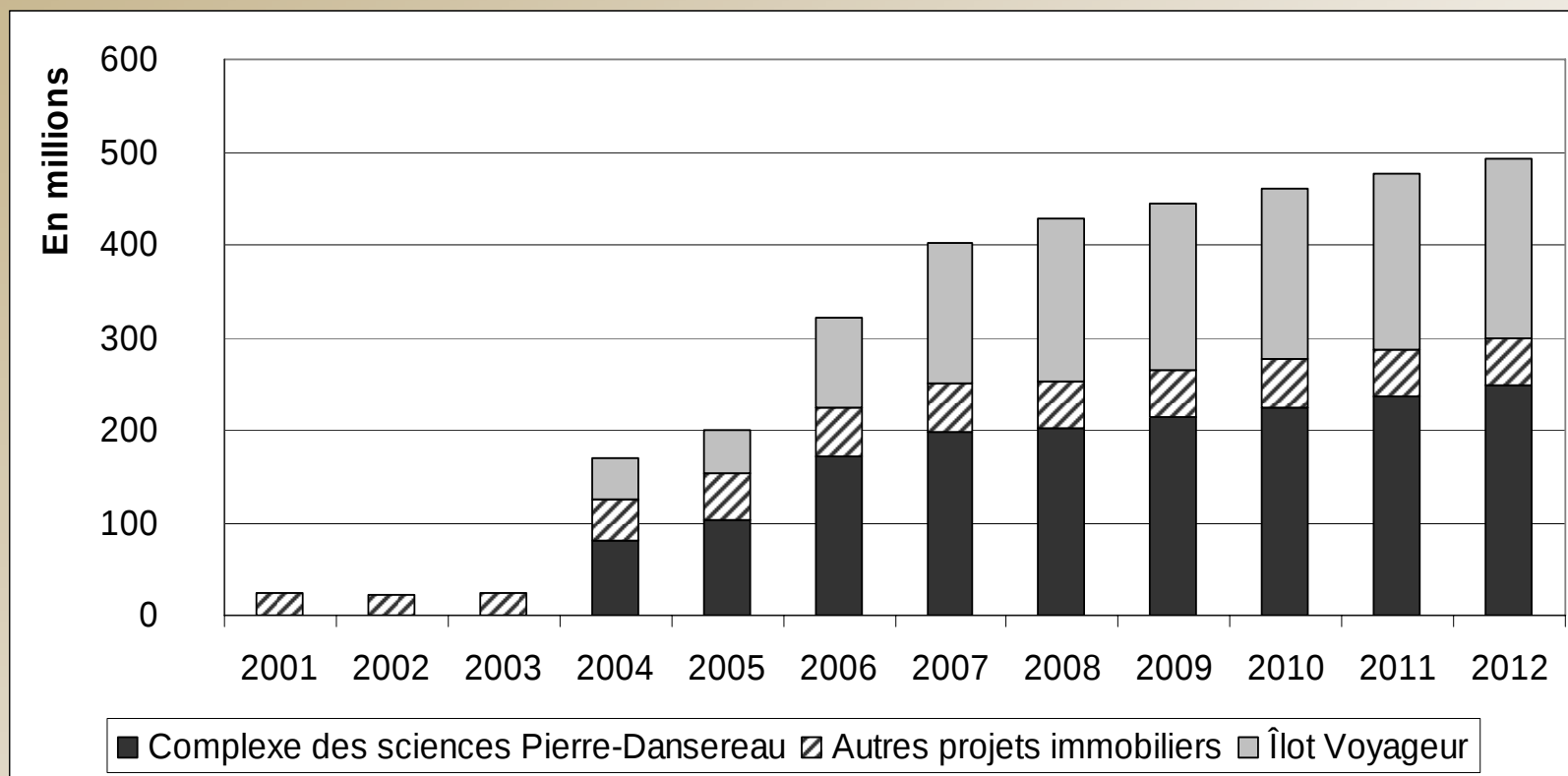
# *Évolution de l'endettement*

---

- Endettement de l'UQAM du 31 mai 2003 au 31 mai 2007
  - La marge de crédit est passée de 15 à 223 M\$.
  - La dette à long terme est passée de 151 à 346 M\$.
- Endettement lié aux projets immobiliers
  - Il atteindra près d'un demi-milliard de dollars en 2012; il est de 402 M\$ au 31 mai 2007.
  - Il continuera de croître pour le Complexe des sciences Pierre-Dansereau et les autres projets, même après le retrait du projet de l'Îlot Voyageur.
  - La dette relative à l'Îlot Voyageur est de 152 M\$ au 31 mai 2007.

# Évolution de l'endettement (suite)

## Évolution de l'endettement lié aux projets immobiliers



## *Notre conclusion*

- Compte tenu des résultats des deux dernières années et des analyses précédentes, et en l'absence de mesures de redressement et d'un allègement significatif de sa dette,

**« L'UQAM n'est plus en mesure de supporter toutes les dépenses découlant de ses projets immobiliers (Îlot Voyageur, Complexe des sciences et autres projets) tout en respectant sa mission d'enseignement et de recherche ».**

(paragr. 82)

# *Redressement de la situation financière*

---

- Entente intervenue en septembre 2007 entre le MELS, l'UQ et l'UQAM
  - Attribution d'une avance de 20 M\$ non versée en date du 26 octobre 2007
  - Nouvelle proposition de l'UQAM pour l'atteinte de l'équilibre budgétaire annuel d'ici le 30 novembre 2007
  - Présentation de la proposition à un comité de sages qui fera des recommandations avant le 31 janvier 2008

(paragr. 83, 84 et 86)

# *Redressement de la situation financière (suite)*

---

- L'opération de retour à l'équilibre est déterminante pour l'UQAM.
- Le succès de cette opération dépend de sa réponse à ces deux questions :
  - Dans quelle mesure peut-elle dégager des marges de manœuvre suffisantes dans ses budgets de fonctionnement pour réduire son endettement ?
  - Comment peut-elle diminuer le poids de ses projets immobiliers qui demeurent sous sa responsabilité sur ses budgets de fonctionnement ?

# *Nos recommandations*

---

- Au MELS
  - S’assurer que ses directives à l’égard de la préparation des états financiers permettent d’établir clairement la situation financière des universités ainsi que leur performance et de les comparer entre elles
- À tous les intervenants internes et externes de l’UQAM
  - Travailler en collaboration dans la recherche de solutions pour assainir la situation financière de l’université de façon à assurer sa pérennité et le respect de sa mission

(paragr. 63 et 88)

*Rapport du Vérificateur général du Québec  
à l'Assemblée nationale  
pour l'année 2007-2008, tome 1*

# *Table des matières*

---

- Chapitre 1 - Observations du vérificateur général
- Chapitre 2 - Aide financière aux études
- Chapitre 3 - Centre de recherche industrielle du Québec :  
rapport de conformité
- Chapitre 4 - Gouvernance dans les agences et les  
établissements publics du réseau de la santé  
et des services sociaux
- Chapitre 5 - Saines pratiques de gestion signalées dans  
les rapports de vérification de l'optimisation  
des ressources (2004-2007)

## Chapitre 6 - Certification de l'information financière

- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
- Commission de la construction du Québec
- La Financière agricole du Québec et le Fonds d'assurance-récolte

Annexe A - Rapport à l'ANQ concernant la vérification particulière menée auprès de la Société nationale du cheval de course

Annexe B - Rapport spécial du VGQ à l'ANQ concernant la vérification particulière sur la vente du placement d'Hydro-Québec dans Meiya Power Company Limited

Annexe C - Rapport spécial du VGQ à l'ANQ concernant l'utilisation des fonds publics par l'ancien lieutenant-gouverneur du Québec

Annexe D - Extraits des rapports de la Commission de l'administration publique

# *Chapitre 1*

## Observations du vérificateur général

# Chapitre 1

## *Observations du vérificateur général*

---

### **Réforme de la comptabilité gouvernementale**

- Création d'un groupe de travail avec le ministère des Finances pour discuter des modifications aux conventions comptables du gouvernement permettant de les rendre conformes aux PCGR du Canada pour le secteur public et examiner l'impact de ces modifications sur les lois de nature budgétaire
- Rapport de ce groupe de travail déposé au plus tard en janvier 2008

# Chapitre 1

## *Observations du vérificateur général (suite)*

---

### Modifications proposées à la *Loi sur le vérificateur général*

- Vérification des états financiers de toutes les entités du réseau de la santé et des services sociaux et de celui de l'éducation (agences, établissements hospitaliers, commissions scolaires, cégeps et Université du Québec)
  - Connaissance améliorée des systèmes financiers, des opérations et de la gouvernance de ces entités
  - Choix des entités et fréquence des interventions à la discrétion du VGQ

## *Chapitre 2 du tome 1 pour l'année 2007-2008*

---

### L'aide financière aux études (AFE)

## Aide financière aux études : une unité autonome du MELS

- Mission : favoriser l'accès aux études en offrant un régime d'aide financière adapté aux besoins de la population étudiante
- Principal programme :  
Programme de prêts et bourses pour les études secondaires en formation professionnelle à temps plein ou pour les études postsecondaires à temps plein

# *Vue d'ensemble (suite)*

---

## Principales étapes du processus concernant l'aide financière aux études

1. L'étudiant effectue une demande d'aide auprès de l'AFE en indiquant, entre autres ses revenus .
2. L'AFE évalue le montant d'aide (prêt et/ou bourse) en prenant en compte les revenus des parents, s'il y a lieu.
3. L'aide est versée directement dans le compte bancaire de l'étudiant
4. Vers la fin de l'année d'attribution, l'AFE effectue une vérification des revenus de l'étudiant auprès de Revenu Québec et détermine le montant définitif de la bourse.
5. À la fin de ses études, l'étudiant commence à rembourser son prêt à l'institution financière.
6. Les institutions financières réclament au MELS le solde des prêts qu'elles n'ont pu recouvrer des étudiants.
7. Le MELS tente de recouvrer ces prêts directement auprès des étudiants.

## *Vue d'ensemble (suite)*

---

- Aide accordée en 2005-2006 : 798,3 M\$
  - 495,7 M\$ en prêts et 302,6 M\$ en bourses
- Prêts à rembourser aux institutions financières par les étudiants au 31 mars 2006 : 3,1 G\$
- Créances dues au ministère : 908 M\$

# *Notre vérification*

---

## Objectifs

- S'assurer que le ministère gère le régime d'aide financière aux études de manière économique et efficiente et qu'il rend compte de sa performance
- Effectuer une analyse comparative du régime d'aide du Québec avec celui d'autres provinces

## Travaux effectués

- Analyse de :
  - 130 dossiers d'aide consentie à des étudiants
  - 30 dossiers de réclamation au MELS par les institutions financières
  - 30 dossiers en cours de recouvrement
  - 30 dossiers pour lesquels la dette a été annulée

# Résultats de la vérification

---

## Légende :



*Bonne pratique*



*Déficiance*



*Preuve*



*Conséquence*

# Attribution de l'aide

## Traitement de l'aide



- À partir des informations fournies, l'aide est attribuée conformément à la réglementation pour tous les dossiers analysés (i.e. admissibilité et aide consentie).



- Prêts pour l'achat de matériel informatique : les contrôles ne permettent pas de s'assurer que le matériel a été acheté (environ 30 M\$ annuellement).



- En 2006, l'AFE a sondé 2 092 personnes :
  - Seulement 53 % ont répondu aux questions.
  - 12 % des répondants ont admis ne pas s'être procuré le matériel.
  - L'AFE n'a pas fait de travail supplémentaire.

# *Attribution de l'aide (suite)*

## Aide financière versée

**D**

- En 2005-2006, les versements excédentaires (i.e. excédent des montants versés vs les montants auxquels les étudiants ont réellement droit) ont atteint 53 M\$ :
  - 33,6 M\$ sont attribuables à une déclaration erronée des revenus des étudiants effectuée à l'AFE.
  - L'AFE n'utilise pas les moyens coercitifs à sa disposition pour réduire ce phénomène (amende ou inadmissibilité temporaire).
  - L'AFE n'a pas analysé l'information lui permettant d'expliquer les 19,4 M\$ restants.

**C**

- Les versements excédentaires demeurent dans les prêts ou sont récupérés. Selon notre estimation, ils représentent des coûts d'intérêt annuels de 1 M\$ et des pertes sur créances de 3,9 M\$

## Gestion des réclamations des institutions financières

-  Entente écrite avec une seule des cinq institutions financières participantes
-  Travail de recouvrement des institutions financières : non précisé et non vérifié
-  Aucune échéance imposée aux institutions financières pour transmettre les réclamations
-  Déficiences ne favorisant pas une saine gestion des réclamations et du travail de recouvrement

# *Gestion des prêts (suite)*

## Gestion des réclamations des institutions financières (suite)

-  ■ L'AFE s'assure de l'exactitude du montant demandé avant de payer une réclamation
-  ■ L'AFE verse des intérêts de 21 jours aux institutions financières alors qu'elle les rembourse environ 10 jours après son analyse
  -  – En 2005-2006, ces intérêts pour les 11 jours supplémentaires représentent environ 135 000 \$

# Gestion des prêts (suite)

## Recouvrement des créances dues au ministère

- La prescription quant à la dette d'un étudiant (i.e. son annulation) s'applique si aucun acte, tel qu'un paiement par le débiteur ou l'envoi d'une mise en demeure par l'AFE, ne se produit pendant une période de 5 ans.
- En 2005-2006, l'AFE a annulé des dettes totalisant 46,4 M\$.
-  L'AFE utilise plusieurs mesures de recouvrement reconnues dont la compensation gouvernementale. Toutefois, elle peut encore améliorer ses pratiques (délai d'intervention plus rapide, meilleure gestion du délai de prescription).
-  Pour 8 des 30 dossiers examinés, l'AFE n'a pas envoyé de mise en demeure ou l'a fait trop tard, ce qui a empêchée de profiter d'un délai supplémentaire de 5 ans pour récupérer la créance due soit 216 400 \$.

## *Comparaisons avec d'autres provinces*

---

- Des comparaisons ont été effectuées avec l'Ontario, le Nouveau-Brunswick et la Colombie Britannique.
- Les simulations pour le Québec tiennent compte de la récente bonification du programme d'aide financière adoptée le 23 août 2007.

## *Comparaisons avec d'autres provinces (suite)*

---

- Différences entre les programmes d'aide :
  - Le montant annuel maximal du prêt est moindre au Québec.
  - Le montant annuel maximal de la bourse est supérieur au Québec.
  - La contribution requise des parents est plus élevée au Québec pour un revenu équivalent.
  - Les droits de scolarité et frais obligatoires sont moins élevés au Québec.
  - Les frais de subsistance reconnus par le Québec sont les moins élevés.
  - Ailleurs, la contribution des étudiants prend en compte certains actifs tels la voiture et les soldes bancaires.
  - Ailleurs, les étudiants doivent maintenir un rendement scolaire satisfaisant.

# Comparaisons avec d'autres provinces (suite)

- **Simulation no 1 : étudiant du premier cycle universitaire sans contribution parentale et qui ne réside pas chez ses parents**

|                                           | Québec           |        |       | Ontario          |        |        | Nouveau-Brunswick |        |        |
|-------------------------------------------|------------------|--------|-------|------------------|--------|--------|-------------------|--------|--------|
|                                           | Aide financière  |        |       | Aide financière  |        |        | Aide financière   |        |        |
| Revenus d'emploi de l'étudiant            | Prêt             | Bourse | Total | Prêt             | Bourse | Total  | Prêt              | Bourse | Total  |
| -                                         | 2 440            | 7 057  | 9 497 | 7 000            | 4 900  | 11 900 | 9 900             | 3 562  | 13 462 |
| 3 000                                     | 2 440            | 6 748  | 9 188 | 7 000            | 4 900  | 11 900 | 9 900             | 2 249  | 12 149 |
| 6 000                                     | 2 440            | 5 500  | 7 940 | 7 000            | 4 900  | 11 900 | 9 016             | 2 000  | 11 016 |
| 20 000                                    | 2 540            | -      | 2 540 | 3 025            | -      | 3 025  | 766               | -      | 766    |
|                                           | Dépenses admises |        |       | Dépenses admises |        |        | Dépenses admises  |        |        |
| Droits de scolarité et frais obligatoires | 2 150            |        |       | 4 987            |        |        | 5 364             |        |        |
| Livres et fournitures                     | 730              |        |       | 1 000            |        |        | 1 500             |        |        |
| Frais de subsistance                      | 5 840            |        |       | 8 412            |        |        | 6 598             |        |        |
| <b>Total des dépenses admises</b>         | <b>8 720</b>     |        |       | <b>14 399</b>    |        |        | <b>13 462</b>     |        |        |
|                                           |                  |        |       |                  |        |        | 41                |        |        |

## Comparaisons avec d'autres provinces (suite)

- **Simulation no 2: étudiant du premier cycle universitaire avec contribution des parents et qui réside chez ces derniers**

|                                   |                                      | Québec          |        |       | Ontario         |        |       | Nouveau-Brunswick |        |       |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|-------------------|--------|-------|
|                                   |                                      | Aide financière |        |       | Aide financière |        |       | Aide financière   |        |       |
| Revenus d'emploi de l'étudiant    | Revenus annuels bruts (père et mère) | Prêt            | Bourse | Total | Prêt            | Bourse | Total | Prêt              | Bourse | Total |
| -                                 | 30 000                               | 2 440           | 2 521  | 4 961 | 4 780           | 2 165  | 6 945 | 7 590             | 2 200  | 9 790 |
| -                                 | 50 000                               | 2 500           | -      | 2 500 | 5 862           | 1 083  | 6 945 | 8 669             | -      | 8 669 |
| 6 000                             | 30 000                               | 2 540           | -      | 2 540 | 3 748           | 2 165  | 5 913 | 4 201             | 2 200  | 6 401 |
| 6 000                             | 50 000                               | 2 500           | -      | 2 500 | 4 831           | 1 082  | 5 913 | 5 281             | -      | 5 281 |
| 20 000                            | 30 000                               | 2 540           | -      | 2 540 | -               | -      | -     | -                 | -      | -     |
| 20 000                            | 50 000                               | 2 500           | -      | 2 500 | -               | -      | -     | -                 | -      | -     |
| <b>Total des dépenses admises</b> |                                      | <b>5 536</b>    |        |       | <b>9 205</b>    |        |       | <b>9 790</b>      |        |       |

## Comparaisons avec d'autres provinces (suite)

- **Simulation no 3: étudiant qui suit une formation technique au collégial sans contribution des parents et qui ne réside pas chez ces derniers**

|                                           | Québec           |        |       | Ontario          |        |        | Nouveau-Brunswick |        |        |
|-------------------------------------------|------------------|--------|-------|------------------|--------|--------|-------------------|--------|--------|
|                                           | Aide financière  |        |       | Aide financière  |        |        | Aide financière   |        |        |
| Revenus d'emploi de l'étudiant            | Prêt             | Bourse | Total | Prêt             | Bourse | Total  | Prêt              | Bourse | Total  |
| -                                         | 1 980            | 5 174  | 7 154 | 7 000            | 4 900  | 11 900 | 12 913            | -      | 12 913 |
| 3 000                                     | 1 980            | 5 174  | 7 154 | 7 000            | 4 900  | 11 900 | 11 600            | -      | 11 600 |
| 6 000                                     | 1 980            | 5 174  | 7 154 | 7 000            | 4 900  | 11 900 | 10 467            | -      | 10 467 |
| 20 000                                    | 1 980            | 726    | 2 706 | -                | -      | -      | 4 761             | -      | 4 761  |
|                                           | Dépenses admises |        |       | Dépenses admises |        |        | Dépenses admises  |        |        |
| Droits de scolarité et frais obligatoires | 204              |        |       | 3 268            |        |        | 3 875             |        |        |
| Livres et fournitures                     | 380              |        |       | 1 750            |        |        | 1 300             |        |        |
| Frais de subsistance                      | 6 570            |        |       | 8 412            |        |        | 7 738             |        |        |
| <b>Total des dépenses admises</b>         | <b>7 154</b>     |        |       | <b>13 430</b>    |        |        | <b>12 913</b>     |        |        |
|                                           |                  |        |       |                  |        |        | 43                |        |        |

## Comparaisons avec d'autres provinces (suite)

- **Simulation no 4 : étudiant suivant une formation technique au collégial avec contribution des parents et qui réside chez ces derniers**

|                                   |                                      | Québec          |        |       | Ontario         |        |       | Nouveau-Brunswick |        |       |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|-------------------|--------|-------|
|                                   |                                      | Aide financière |        |       | Aide financière |        |       | Aide financière   |        |       |
| Revenus d'emploi de l'étudiant    | Revenus annuels bruts (père et mère) | Prêt            | Bourse | Total | Prêt            | Bourse | Total | Prêt              | Bourse | Total |
| -                                 | 30 000                               | 1 980           | 514    | 2 494 | 5 087           | 2 018  | 7 105 | 6 317             | 2 300  | 8 617 |
| -                                 | 50 000                               | 1 000           | -      | 1 000 | 6 601           | 504    | 7 105 | 7 299             | -      | 7 299 |
| 6 000                             | 30 000                               | 1 980           | -      | 1 980 | 3 211           | 2 018  | 5 229 | 2 417             | 2 300  | 4 717 |
| 6 000                             | 50 000                               | 1 000           | -      | 1 000 | 4 724           | 505    | 5 229 | 3 399             | -      | 3 399 |
| 20 000                            | 30 000                               | 1 980           | -      | 1 980 | -               | -      | -     | -                 | -      | -     |
| 20 000                            | 50 000                               | 1 000           | -      | 1 000 | -               | -      | -     | -                 | -      | -     |
| <b>Total des dépenses admises</b> |                                      | <b>3 572</b>    |        |       | <b>8 236</b>    |        |       | <b>8 617</b>      |        |       |

## Comparaisons avec d'autres provinces (suite)

### ■ Résultats sommaires des simulations (0 \$, 3 000 \$, 6 000 \$)

|                                         | Province avec le montant ou le pourcentage généralement plus élevé                          |                                                                                |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | La contribution des parents n'est pas requise et l'étudiant ne réside pas chez ces derniers | La contribution des parents est requise et l'étudiant réside chez ces derniers |
| Aide consentie (\$)                     | Ontario ou Nouveau-Brunswick (N.-B.)                                                        |                                                                                |
| Bourses (\$)                            | Québec                                                                                      | Ontario ou N.-B.                                                               |
| Aide consentie/<br>dépenses admises (%) | Québec                                                                                      | Ontario ou N.-B.                                                               |
| <u>Solde de l'aide<sup>1</sup></u>      |                                                                                             |                                                                                |
| ■ Université (\$)                       | Aucune tendance                                                                             | Ontario ou N.-B.                                                               |
| ■ Collégial (\$)                        | Ontario ou N.-B.                                                                            |                                                                                |

1. Le solde de l'aide correspond à ce qui reste lorsqu'on soustrait du total de l'aide financière les droits de scolarité et les frais obligatoires.

### Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) : rapport de conformité

## *Vue d'ensemble*

---

- Le CRIQ est une entreprise du gouvernement
- Sa mission est de « stimuler le développement économique du Québec en accompagnant les entreprises dans leur démarche d'innovation ».
- Un nouveau président-directeur général a été nommé en décembre 2006. L'ancien était en poste depuis février 1996.

# *Notre vérification*

---

- Objet de notre vérification :
  - Indemnité de départ, rémunération et paiement des frais pour le personnel cadre et le PDG
  - Attribution des contrats
  - Planification stratégique
- Formulation de certaines observations relatives à la gouvernance de l'entité
- Période couverte : avril 2001 à mars 2007

# Résultats de la vérification

---

## Légende :



*Bonne pratique*



*Déficiences*



*Preuve*



*Conséquences*

# *Indemnités de départ*

| 14 dossiers examinés                     | Élément conforme | Élément de non-conformité |
|------------------------------------------|------------------|---------------------------|
| Motif du départ                          |                  | 3                         |
| Calcul de l'indemnité                    | 14               |                           |
| Mode de versement                        |                  | 8                         |
| Service de réaffectation                 |                  | 4                         |
| Autorisation du PDG et information au CA |                  | 3 et 2                    |

- Le CRIQ a versé 1 085 000 \$ pour 14 indemnités de départ.
- 11 indemnités sur 14 présentaient un élément de non-conformité et 7 dossiers en présentaient plus d'un.
- Les sommes liées aux irrégularités totalisent plus de 230 000 \$.

## *Indemnités de départ (suite)*

---

### ■ Motif du départ

- D** – Deux indemnités totalisant plus de 200 000 \$ ont été versées, alors que le motif était la démission, motif ne pouvant donner lieu au versement d'une indemnité.
- Un des deux cadres ayant reçu une indemnité a facturé plus de 570 000 \$ en honoraires professionnels pendant les 6 années qui ont suivi son départ.
  - L'autre cadre a commencé à exercer un nouvel emploi dans la fonction publique le jour ouvrable suivant celui de son départ.

# *Remboursement des dépenses engagées par le PDG*

## ■ Contrat de travail du PDG

### – Frais de représentation

- Des dépassements de plus de 1 000 \$ pour 2 des 5 années vérifiées par rapport à la limite autorisée

### – Frais de déplacement (selon notre échantillon, non exhaustif)

- Paiement par le CRIQ de 63 repas auxquels le PDG a pris part, même si son allocation prévoyait déjà une somme à cet égard

*D*

## *Attribution des contrats*

- Plus de 255 000 \$ à un fournisseur en 3 ans sans appel d'offres ou entente
- Contrat de 269 000 \$ accordé à la suite d'un appel d'offres sur invitation au lieu d'un appel d'offres public
- Documentation et analyse insuffisantes dans 10 dossiers quant au bien-fondé de ne pas lancer d'appel d'offres

**D**

# *Rôle du conseil d'administration (CA)*

## Information transmise au CA sur les aspects visés par notre vérification

**D**

- Indemnité de départ
  - L'information a été insuffisante pour évaluer si les indemnités étaient raisonnables et justifiées et seulement 3 cas ont été présentés au Conseil.
- Frais remboursés
  - Les dépenses du PDG quant aux frais de représentation n'ont pas été discutées, malgré des dépassements.

**BP**

- Attribution des contrats
  - Le seul contrat de plus de 500 000 \$ a été approuvé par le CA.

## *Chapitre 4 du tome 1 pour l'année 2007-2008*

---

Gouvernance dans les agences et les établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux

## *Mise en contexte*

La gouvernance réfère aux processus par lesquels les organisations sont dirigées, contrôlées et ont à rendre des comptes.

Dans le réseau de la santé et des services sociaux

- 3 500 membres de conseils d'administration (CA)
  - 18 agences
  - 193 établissements publics
- Gestion exercée par les agences et les établissements en 2006-2007
  - 13 milliards \$
  - près de 250 000 employés
- Composition des CA changée par deux modifications législatives en 2004 et en 2006

# *Rôles et responsabilités*

---

- Ministère (MSSS)
  - C'est lui qui fixe les priorités, les objectifs et les orientations et qui veille à leur application.
- Agences
  - Le CA administre les affaires de l'agence et en exerce tous les pouvoirs.
  - Le PDG (nommé par le ministre) administre l'agence et voit à son fonctionnement
- Établissements
  - Le CA gère les affaires de l'établissement et en exerce tous les pouvoirs; il nomme le DG.
  - Le DG, sous l'autorité du CA, administre l'établissement et voit à son fonctionnement.

## Objectif de vérification

S'assurer que des structures et des processus suffisants et adéquats sont en place pour favoriser une bonne gouvernance par les CA des agences ainsi que des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux

# Résultats de la vérification

---

## Légende :



*Bonne pratique*



*Déficiences*



*Preuve*



*Conséquences*

# *Travaux effectués*

---

## ■ Entités vérifiées

- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
- 9 conseils d'administration
  - 3 agences
  - 6 établissements

## ■ Informations additionnelles (questionnaire et entrevues)

- Autres administrateurs (67)
  - 3 agences
  - 9 établissements
- Experts en gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux

# Rôles et responsabilités



Bien que les rôles et responsabilités soient définis dans la loi, concrètement, il règne une certaine confusion, celle-ci étant plus marquée dans les agences.



**Question posée aux membres des CA :** Qui serait ultimement responsable dans votre organisation s'il advenait une situation problématique majeure?

**Réponse la plus fréquemment obtenue :**

« Le premier dirigeant »

Pourtant, la loi est claire : le CA administre les affaires de son organisation et en exerce tous les pouvoirs.

## *Rôles et responsabilités (suite)*

---

- Confusion plus marquée du côté des agences
  - Le PDG est nommé par le ministre et non par le CA.
  - Plusieurs membres des CA disent que le PDG n'est pas responsable devant le CA.
  - Selon la majorité des membres de CA d'agences, ils jouent un rôle d'influence et de consultation.
- Pour les établissements
  - Les membres se montrent davantage concernés en matière d'imputabilité, mais ils se sentent freinés par l'encadrement préétabli par la loi et les décisions gouvernementales, notamment le financement.

# *Composition des CA*

La loi impose plusieurs paramètres relativement aux CA

- Nombre de membres
  - Agences : 16 à 17
  - Établissements : 15 à 24
- Processus de nomination et de désignation des membres
  - Agences
    - Nommés par le ministre à partir de listes de 3 noms fournies par divers groupes (usagers, secteurs de l'enseignement, etc.)
  - Établissements : plusieurs modes

# Composition des CA des établissements publics

## Exemple pour un CHSLD ou un CSSS

| Mode de désignation                                                                     | CHSLD ou CSSS<br>(entre 17 et 23<br>membres) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Désignation par les collèges électoraux suivants :</b>                               |                                              |
| Comité des usagers                                                                      | 2                                            |
| Département régional de médecine générale                                               | 1                                            |
| Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMPD)                                   | 1                                            |
| Conseil des sages-femmes ( <b>le cas échéant</b> )                                      | 1                                            |
| Conseil des infirmières et infirmiers (CII)                                             | 1                                            |
| Conseil multidisciplinaire                                                              | 2                                            |
| Personnel non clinique                                                                  | 1                                            |
| Fondations ( <b>le cas échéant</b> )                                                    | 1                                            |
| Membres de la personne morale – propriétaire de<br>l'immeuble ( <b>le cas échéant</b> ) | 1                                            |
| Universités affiliées ( <b>le cas échéant</b> )                                         | 2 (IU) - 1 (CAU)                             |
| <b>Désignation par les agences et le ministre</b>                                       |                                              |
| Agence                                                                                  | 2                                            |
| Ministre ( <b>le cas échéant</b> )                                                      | 1 (IU ou CAU)                                |
| <b>Élection par la population</b>                                                       |                                              |
| Membres élus                                                                            | 4                                            |
| <b>Cooptation</b>                                                                       |                                              |
| Membres cooptés                                                                         | 2                                            |
| <b>D'office (selon la loi)</b>                                                          |                                              |
| Directeur général                                                                       | 1                                            |

# *Élection des membres des CA (établissements)*

---



- Nécessité pour le MSSS d'accroître la participation des citoyens aux élections des administrateurs des établissements



- Aux dernières élections le 23 octobre 2006 :
  - 52 % des postes pourvus par acclamation
  - 2 % des postes pourvus par les agences, faute de candidatures
  - Taux de participation : moins de 1 % de la population pour les postes où un scrutin a eu lieu
  - Dépenses de publicité de plus de 300 000 \$

# *Indépendance des membres des CA*

---

- Les administrateurs doivent agir pour que la mission et les objectifs de l'entité soient réalisés à un niveau optimal. Ils ne devraient pas occuper leur poste en tant que représentants des entités qui les ont nommés à ce poste.



- Certains de nos interlocuteurs estiment que des membres de leur conseil se comportent comme s'ils représentaient leurs collègues électoraux.



- Actuellement, une quarantaine de membres siégeant au CA d'une agence font également partie du CA d'un établissement de la même région. Pareille situation ne facilite pas l'objectivité.

# *Intégration des documents relatifs à la performance et rétroaction*

---

**D**

- Le MSSS ne veille pas à ce que toutes les agences et tous les établissements fassent un plan stratégique (PS), ni à ce qu'il soit cohérent avec les plans ministériels ou régionaux

**P**

- Vu le manque de synchronisme, nous ne pouvons conclure sur leur intégration, comme l'indique cet exemple:
  - PS du MSSS 2005-2010
  - PS d'une agence 2004-2006
  - PS d'un établissement 2006-2010

**D**

- Les rapports annuels de gestion (RAG) et les PS ne sont pas systématiquement analysés par les paliers supérieurs.