

*Rapport du Vérificateur général  
à l'Assemblée nationale  
pour l'année 2008-2009, Tome I*

# *Table des matières*

---

- Chapitre 1 - Observations du Vérificateur général
- Chapitre 2 - Protecteur du citoyen
- Chapitre 3 - Soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de santé et des services sociaux
- Chapitre 4 - Régie des alcools, des courses et des jeux: performance, délivrance des permis et surveillance
- Chapitre 5 - Relations d'affaires des cégeps avec des partenaires

## *Table des matières (suite)*

---

Chapitre 6 - Portrait du réseau de l'enseignement collégial

Chapitre 7 - Certification de l'information financière  
- Corporation d'hébergement du Québec

Annexe A - Rapport du VGQ à l'AN concernant la vérification particulière menée auprès de l'Université du Québec à Montréal. Partie II – Principaux facteurs responsables des pertes de l'Université du Québec à Montréal

Annexe B - Rapport spécial du VGQ à l'AN concernant le solde aux fins de la *Loi sur l'équilibre budgétaire* au 31 mars 2007

Annexe C - Extraits du rapport de la CAP

# *Chapitre 1*

## Observations du Vérificateur général



# Chapitre 1

## *Observations du Vérificateur général*

---

### 4 sujets

- *Loi modifiant la Loi sur le vérificateur général et d'autres dispositions législatives* : de nouveaux défis
- Mandats des dirigeants et des administrateurs nommés par le gouvernement
- Relations avec les commissions parlementaires
- Adoption des Normes internationales d'information financière
  - Annexe 1 : Portrait concernant les mandats des dirigeants et des administrateurs nommés par le gouvernement
  - Annexe 2 : Simulations relatives au calcul de l'aide financière accordée aux étudiants

# *Résultats de vérification*

---



*Bonne pratique*



*Déficience*



*Preuve*



*Conséquence*



*Recommandations*

## *Régie des alcools, des courses et des jeux*

*«Délivrance des permis, surveillance et performance»*

## *Mise en contexte*

La Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ) est un organisme de réglementation qui :

- relève du ministre de la Sécurité publique
- œuvre dans les secteurs des boissons alcooliques, des courses de chevaux, des jeux et des sports de combats professionnels
- délivre des permis de vente d'alcool, des licences, des attestations de conformité et enregistre les concours publicitaires
- procède à des enquêtes et à des inspections

### Exercice 2007-2008

- Revenus pour l'État de 35 M\$ et dépenses de 16 M\$
- Effectifs de 240 ETC et 73 contractuels
- 1683 enquêtes et inspections

## *Objectifs de notre vérification*

---

- S'assurer que la RACJ délivre les permis, les licences et les attestations et qu'elle réalise ses activités de surveillance avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience
- S'assurer que la RACJ mesure la performance de ses activités et qu'elle en rende compte adéquatement

# *Délivrance des permis d'alcool*

Une personne physique ou morale désirant vendre de l'alcool au détail doit avoir un permis délivré par la RACJ (nouvel établissement, transfert de propriété, etc.)

L'analyse d'un dossier par la RACJ vise surtout à :

- Vérifier l'identité du demandeur
- Vérifier les antécédents judiciaires et les infractions de nature pénale en particulier les infractions en matière de boissons alcooliques
- Établir la capacité d'accueil maximale de l'établissement en se basant sur l'information contenue dans le dossier. Cette tâche est très importante car il est essentiel que la limite maximale fixée soit représentative de la réalité pour garantir la sécurité de la clientèle

# *Délivrance des permis d'alcool*

**D**

Notre analyse de 65 dossiers de demande de permis sélectionnés aléatoirement au cours de la période vérifiée indique que pour 86 % des dossiers (56 cas), il y avait au moins une lacune significative :

- 29 dossiers : aucune trace de validation des antécédents
- 13 dossiers : contrôle des actes criminels mais pas des actes de nature pénale
- 28 dossiers : le tableau permettant le calcul de la capacité d'accueil faisait problème entraînant généralement une surévaluation de la capacité. Par exemple, à l'égard d'un dossier, c'est le service d'incendie de la municipalité qui a constaté l'erreur dans la capacité d'accueil acceptée à 490 personnes par la RACJ comparativement à sa capacité réelle de 149 personnes

## *Délivrance des permis d'alcool*

---

- Le tableau 7 du rapport présente la fréquence des lacunes pour les 65 dossiers examinés et donne l'extrapolation pour l'ensemble des dossiers de demande au cours de la période vérifiée.
  - Voir le tableau 7 à la page 4-26

# *Délivrance des permis d'alcool*



- Le traitement des demandes est caractérisé par un manque d'encadrement et d'assurance de la qualité



- Il n'existe aucune procédure ou directive pour encadrer les employés concernés venant spécifier les étapes d'examen à suivre dans leur travail



- L'analyse d'une demande ne tient pas compte du risque associé au dossier. Par exemple, le risque associé à une mauvaise évaluation de la capacité est plus élevé pour un plus grand établissement comparativement à un plus petit



- Il y a absence de procédures d'analyse basées sur les risques

# *Enregistrement des concours publicitaires*

La RACJ a la responsabilité légale de l'enregistrement des concours publicitaires visant la protection du public et de la perception des droits exigibles:

**D**

- Les seuils et les modalités des droits n'ont pas été révisés depuis 1978
  - Enregistrement de tout concours dont les prix sont de 100 \$ et plus
- En 2007-2008, 7880 concours publicitaires ont été dûment enregistrés

**D**

- Plusieurs ont tenu de tels événements sans avoir informé la RACJ et sans avoir acquitté les droits afférents
- Une analyse faite par la RACJ, au cours d'une période de 2 mois, révèle que près de 55 % des 117 annonces parues dans quelques journaux concernaient des concours publicitaires non enregistrés

**P**

**D**

- Les délais exigés pour l'enregistrement (25 des 30 dossiers examinés) et pour la transmission des règles (18 des 30 dossiers) n'ont pas été respectés

**C**

- Ceci ne permet pas à la RACJ de bien jouer son rôle en matière de protection du public

# *Enquêtes et inspections*

- La RACJ a la responsabilité de surveiller les activités des titulaires de permis, licences ou certifications dans les secteurs d'activité sous sa surveillance

- D** ■ Le choix des inspections à réaliser ne repose pas sur une analyse documentée des risques

- D** ■ Notre examen de 80 dossiers d'inspection a montré que plusieurs éléments de la loi n'ont pas été vérifiés lors de la visite. Par exemple :
  - présence d'antécédents judiciaires du titulaire du permis
  - aucune vérification du registre des personnes ayant gagné plus de 500 \$ avec les appareils de loterie vidéo et des aspects associés à la pratique du jeu notamment les incitations à jouer

## Performance : revenus et dépenses par secteur

### Alcools

- 64% des revenus (22 M\$)
- 61% des dépenses (8 M\$)

### Jeux

- 35% des revenus (12 M\$)
- 22% des dépenses (3 M\$)

	Revenus	Dépenses
Concours publicitaires	4,65 M\$	0,53 M\$
Appareils d'amusement	2,97 M\$	0,51 M\$
Tirages et bingos	3,48 M\$	1,59 M\$
Appareils de loterie vidéo	0,93 M\$	0,31 M\$

### Courses de chevaux

- 1% des revenus (0,24 M\$);
- 13% des dépenses (1,68 M\$).

### Sports de combat professionnels

- 1% des revenus (0,27 M\$);
- 4% des dépenses (0,5 M\$).

## *Performance : tarification*

**D**

Pas de politique précisant les objectifs de tarification.  
(contrairement à ce que nous avons observé dans 2 juridictions de comparaison)

**D**

Certains tarifs n'ont pas été révisés depuis longtemps  
(ex. concours publicitaires : 1978, courses de chevaux : 1984)

**R**

Nous avons recommandé à la Régie de revoir la pertinence de ses grilles tarifaires actuelles en visant à alléger la réglementation et à simplifier la gestion (voir comparaison à l'annexe 3)

**D**

La RACJ n'a pas établi de coûts unitaires pour ses interventions. Nous les avons estimés, par exemple :

### Coût unitaire des interventions :

- Décisions des régisseurs : 2 311 \$
- Inspections : 731 \$
- Renseignements aux visiteurs 42 \$ ( coût estimé par visite)

Paragr. 4.44, 4.42, 4.45

Annexe 4 et tableau 3

## *Performance : évolution des coûts unitaires entre 2002 et 2008*

---

- Décisions rendues par les régisseurs juridictionnels : augmentation de près de 90% du coût par décision, soit de 1 222\$ à 2 311\$  
Facteurs explicatifs possibles:
  - diminution du nombre de décisions (de 1 452 à 801) alors que le nombre de régisseurs est demeuré relativement stable
  - hausse du salaire moyen des régisseurs (de 89k\$ à 110k\$)
  
- Enquêtes et inspections : baisse de 34,4% du coût moyen  
Facteur explicatif possible : augmentation du nombre d'inspections
  
- Renseignements aux visiteurs : hausse de 40 % du coût unitaire par visite  
Facteurs explicatifs possibles : diminution du nombre des visites et augmentation des coûts

## *Performance : analyse des coûts unitaires*

---

Notre analyse soulève des questions quant à la productivité :

- La RACJ fait-elle face à une baisse d'efficacité ou à un fléchissement de la demande pour ses services ou encore une hausse non justifiée de certains coûts unitaires ?
- Y a-t-il trop de régisseurs par rapport à ses besoins réels ?

# *Performance : plan stratégique et DSC*

---

- D** Concernant le plan stratégique, certains éléments essentiels sur la performance des activités de surveillance sont manquants:
- Exemple: objectifs à l'égard du taux de conformité des établissements licenciés en Alberta et en C.-B, ce qui n'est pas le cas au Québec
- D** Concernant la DSC, non-respect des délais prévus pour :
- Permis de bar : délai moyen réel de 80 jours (vs 60 jours visés)
  - Permis d'épicerie : délai moyen réel de 38 jours (vs 30 jours visés)

## *Performance : comparaisons avec d'autres juridictions*

---

- En Ontario et en C.-B., les directeurs généraux ont le pouvoir d'autoriser, de refuser ou de révoquer un permis, ainsi que d'imposer des conditions au titulaire. Au Québec, on doit tenir des audiences pour refuser ou révoquer un permis
- En Alberta, les titulaires sont tenus de certifier l'exactitude des renseignements lors du renouvellement des permis d'alcools. Au Québec, la RACJ s'occupe de percevoir les droits chaque année sans profiter de l'occasion pour mettre à jour l'information qu'elle détient
- Contrairement à la RACJ, on observe ailleurs que la planification des interventions est faite en fonction d'analyse de risques :
  - délivrance et renouvellement de permis (Ontario)
  - fréquences des inspections (Ontario, Alberta et C.-B.)

## *Conclusion*

---

### *Notre vérification montre:*

- La nécessité d'un questionnement sur la performance, en particulier celle des régisseurs
- La nécessité pour la RACJ de s'impliquer activement afin de corriger les importantes lacunes soulevées dans notre rapport
- La nécessité de revoir plusieurs aspects de la réglementation

*La RACJ a adhéré à toutes nos recommandations*

*Soutien financier aux organismes communautaires  
accordé par le MSSS et les agences de la santé et  
des services sociaux*

**Entités vérifiées**

**Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)**

**Agences de la santé et des services sociaux**

**Organismes communautaires**

# *Mise en contexte*

---

- Le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC), géré par le MSSS et les agences :
  - 399,2 M \$ versés en 2007-2008 à près de 3400 organismes communautaires
- Trois modes de financement dans ce programme:
  - Appui à la mission globale: permet à l'organisme de se doter de l'organisation minimale (infrastructure et offre de services)
  - Entente de service : vise à mettre en œuvre des orientations ministérielles
  - Projet ponctuel : pour une activité précise

# *Notre vérification*

---

## Objectifs

- S'assurer que le MSSS et les agences vérifiées gèrent de façon économique et efficiente le soutien financier aux organismes communautaires
- S'assurer que les organismes communautaires faisant l'objet de nos travaux utilisent adéquatement le soutien financier qui leur est versé

## Entités vérifiées

- Le MSSS et 3 agences : Montréal, Chaudière-Appalaches, Côte-Nord
- 9 organismes communautaires (3 dans chacune des régions)
  - 3 maisons d'hébergement pour femmes violentées ou en difficulté
  - 3 maisons de jeunes
  - 3 centres d'hébergement pour personnes dépendantes

## *Attribution du soutien financier*

### *Volet : appui à la mission globale*

**D**

- Ni le MSSS ni les agences vérifiées ne font d'analyse périodique et systématique pour réévaluer le montant accordé à chaque organisme subventionné

**P**

- Montant reconduit annuellement avec indexation pour la quasi-totalité des organismes, sans réévaluation des besoins

**P**

- Indexation annuelle versée à tous, même à ceux qui ont des excédents accumulés notables et/ou qui reçoivent une subvention dépassant la limite supérieure fixée par les agences

# *Attribution du soutien financier*

## *Volet : appui à la mission globale*

**D**

- Plusieurs organismes ont un excédent accumulé non affecté significatif

**P**

- 34 % de ceux subventionnés par le MSSS et les 3 agences, soit 271 organismes, ont un excédent accumulé supérieur à 25 % de leurs dépenses pour un total de 13,7 M\$

**D**

- Le rôle des fondations devrait être précisé, par exemple :
  - Un organisme a mis sur pied une fondation. Son actif net équivaut à 33 % des dépenses annuelles de l'organisme
  - Les fonds amassés dans cette fondation, lors d'activités de financement, ne paraissent pas dans les états financiers de l'organisme
  - Un autre organisme a fait un don de 26 111\$ à sa fondation, ce qui diminue son excédent présenté dans ses états financiers

# *Attribution du soutien financier*

## *Volet : allocation de développement*

---

**D**

**P**

- L'attribution de ces allocations tient peu compte des réalités propres à chacun des organismes
  - 30 M\$ en 5 ans aux maisons d'hébergement pour femmes sans que le MSSS ne s'assure que ces sommes aient été requises par toutes et sans consulter les agences : réparties seulement en fonction du nombre de lits
  - **Par exemple**, en 2006-2007, une maison de 6 lits a reçu 406 817 \$. Pourtant,
    - Elle a hébergé 9 personnes et son taux d'occupation a été de 12 %
    - Son excédent annuel de 205 953 \$
    - Son excédent accumulé non affecté est de 555 362 \$

**P**

- Le MSSS a distribué 5 millions de dollars aux maisons de jeunes en prenant peu en compte les réalités propres à chaque organisme

## *Attribution du soutien financier*

### *Volet : ententes de service et projets ponctuels*

**D**

- Les sommes versées sont peu justifiées et leur compréhension diffère grandement d'une agence à l'autre

**P**

Sur 8 dossiers examinés :

- Aucune justification dans les dossiers pour les montants alloués
- Dans 5 cas, les subventions sont reconduites depuis plusieurs années
- Une seule entente comporte des attentes précises mais sans indicateur
- Pour une subvention de 8 571 \$ accordée par le MSSS, aucun projet n'a été présenté par l'organisme et aucune explication n'est au dossier quant au montant et à son utilisation : elle a servi finalement à réparer le garage

**P**

- Sur la Côte-Nord, 96 % des subventions sont en appui à la mission globale, en Chaudière-Appalaches, 76 %

## *Suivi de l'utilisation des subventions*

### *Reddition de comptes*

---

**D**

- Les informations présentées dans 30 rapports d'activités examinés, produits par les organismes, sont incomplètes

**P**

- 97 % des rapports examinés ne permettent pas d'apprécier le travail des organismes communautaires
  - Dans 21 rapports, la preuve que les besoins du milieu sont répondus n'est pas suffisante
  - Dans 26 rapports, on n'a pas démontré que le fonctionnement de l'organisme était démocratique

## *Suivi de l'utilisation des subventions versées aux organismes*

- D** ■ Le suivi effectué par le MSSS et les 3 agences est insuffisant et ne permet pas d'apprécier l'utilisation des sommes versées:
  - P** – Très peu d'analyses sont effectuées par le MSSS et les 3 agences
  - P** – Aucun engagement formel n'est signé avec l'organisme pour la reddition de comptes et pour les modalités de suivi, lors de l'attribution de la presque totalité des subventions
  - C** – Sans engagement, le MSSS et les agences n'ont pas le pouvoir d'examiner les registres de l'organisme
- BP** ■ D'autres organisations signent des protocoles d'entente avec les organismes qu'ils subventionnent:
  - Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

## *Vérification de neuf organismes communautaires*

- De façon générale, les organismes visités utilisent les subventions reçues aux fins prévues

**D**

- Des déficiences ont cependant été notées

- Pour 5 des 9 organismes, les données sur leur clientèle dans leur rapport d'activités sont appuyées par un registre, toutefois
  - 3 n'ont pu nous fournir de registre
  - 1 présentait des écarts entre le registre et le rapport d'activités
- Un autre organisme présentait des dépenses surprenantes et inhabituelles
  - Remboursement de dépenses à des membres du CA (repas, téléphone cellulaire, interurbains) et au directeur (lunette, examen ophtalmologique, véhicule pour son usage personnel)

## Évaluation de programmes

- D** ■ Le MSSS et les agences ne font pas d'évaluation de programmes appliquée aux organismes communautaires
  - C**
    - Ils ne peuvent pas juger du degré d'atteinte des objectifs poursuivis
    - Une évaluation qui pourrait être faite est celle des maisons de jeunes : ni le MSSS ni les agences ne connaissent l'impact réel des sommes versées
- P** ■ Pourtant, d'autres entités subventionnant les organismes communautaires font de l'évaluation de leurs programmes
  - Centraide Québec et Chaudière-Appalaches
  - Gouvernement fédéral

# Conclusion

## 1<sup>er</sup> objectif

- Le MSSS et les agences vérifiées ne gèrent pas suffisamment le soutien accordé aux organismes communautaires de façon économique et efficiente

## 2<sup>e</sup> objectif

- L'information disponible ne nous permet pas de conclure que les organismes communautaires vérifiés utilisent adéquatement le soutien accordé par le MSSS et les agences

**Toutes les entités vérifiées ont adhéré  
aux recommandations les concernant**

*Relations d'affaires des cégeps  
avec des partenaires*

## *Vue d'ensemble*

---

- Le réseau collégial est composé de 48 cégeps, 50 collèges privés et 3 écoles gouvernementales
- Revenus de fonctionnement de l'ensemble des cégeps en 2006-2007: 1,6 milliard
- 1,3 milliard provient du MELS

## *Vue d'ensemble (suite)*

- **Autonomie:** les cégeps peuvent exercer des activités par l'entremise de sociétés partenaires (OBNL ou sociétés par actions)
  - Ils peuvent garder une influence sur leur gestion en siégeant à leur conseil d'administration
  - Ils peuvent assumer un risque financier à leur égard
  
- **28 partenaires différents pour les six cégeps vérifiés**
  - Activités diverses: formation, regroupement pour un développement informatique, etc.
  
- **Le MELS peut avoir à intervenir lorsque les cégeps subissent des pertes**

# *Notre vérification*

## **Objectifs de vérification:**

- S'assurer que les cégeps contrôlent adéquatement l'implication financière de leurs partenariats
- S'assurer que le MELS encadre adéquatement les cégeps à l'égard des activités réalisées par l'intermédiaire de partenaires

## **Cégeps vérifiés :**

Nom	Nb. d'étudiants	Nom	Nb. d'étudiants
Chicoutimi	2 999	Montmorency	6 533
Lévis-Lauzon	3 021	Victoriaville	1 451
Limoilou	5 021	Vieux Montréal	7 290

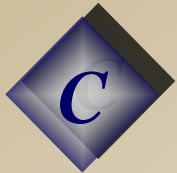
# *Encadrement par les cégeps*



- Lacunes dans l'encadrement effectué par les cégeps à l'égard de certains partenaires.



- Par exemple : absence d'entente écrite avec le partenaire ou éléments manquants dans l'entente écrite



- Certaines transactions avec des partenaires ont entraîné des conséquences financières négatives:
  - Société du réseau informatique des collèges inc. (SRIC)
  - Certains centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT)
  - La Fondation du Prêt d'honneur

# *Société du réseau informatique des collèges inc. (SRIC)*

- 33 cégeps actionnaires au 30 juin 2007, dont 4 cégeps vérifiés
- Gère un plan de développement informatique.

- **Constats:**

- Coût du projet: 9,8 millions (2003) à 17,1 millions (2008)
- Retards importants à l'égard des échéances

**D** – Aucune entente écrite précisant les obligations de la SRIC et des cégeps (certains cégeps se retirent ou veulent se retirer)

**D** – Le mode de facturation ne permet pas aux cégeps de connaître l'impact de l'augmentation des coûts du projet et de la variation du nombre de cégeps participants

**D** – Le conseil d'administration d'un seul cégep vérifié reçoit de l'information à l'égard des coûts et des échéances du projet

## *Centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT)*

- Mandat: exercer des activités de recherche appliquée et d'aide technique à l'entreprise
- 4 CCTT dans 3 cégeps vérifiés

### **Constats:**

**D**

- 2 CCTT n'ont pas d'entente de gestion avec leur cégep

**D**

- Tous n'utilisent pas de façon régulière certains services administratifs des cégeps ce qui peut augmenter leurs coûts

**D**

- L'information acheminée au conseil d'administration du cégep est variable




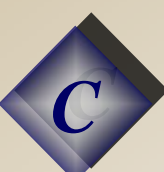
# *Fondation du Prêt d'honneur*

- Juillet 2002: le cégep du Vieux Montréal achète un immeuble en construction dans le but d'en faire une résidence étudiante:

## **Constats:**

- Coût final: 23,8 millions plutôt que 21 millions
- Campagne de financement: dons prévus de 3,5 millions; réels: 0,5 million
- Activités liées à la résidence toujours déficitaires (5,3 millions)
- Comptabilisation des déficits relatifs à la résidence aux actifs du cégep jusqu'au 30 juin 2007
- Vente de la résidence en janvier 2008: Perte de 10,1 millions
- MELS: aide de 2,5 millions en mars 2008; plan de redressement demandé au cégep

## Constats:

-  ■ Le MELS ne possède pas un portrait complet des partenaires des cégeps.
-  – Les risques financiers potentiels sont difficile à évaluer
-  ■ Les règles en vigueur ne prévoient pas qu'un cégep est tenu d'avoir une autorisation avant de s'engager dans un projet:
-  – Le MELS ne peut s'assurer, dès le début du projet, que le cégep a la capacité financière nécessaire

# *Achats regroupés*

---

Achats regroupés  Pratique reconnue en approvisionnement

- Les avantages sont notamment le prix et l'efficacité du processus d'achat.
- Estimations d'économies dues au prix:
  - CSPQ: 25 %
  - Massachusetts Higher Education Consortium: 29 %

## *Achats regroupés (suite)*

### Constats

**D**

- Le secteur collégial n'a pas déterminé le potentiel d'achats regroupés, ni élaboré une stratégie globale les concernant.
  - Ignore l'économie qu'il pourrait réaliser

**D**

#### ■ Sous-utilisation des regroupements d'achats

- Achats de biens, de services et d'immobilisations dans les 6 cégeps vérifiés en 2006-2007: 68 M\$
- Notre estimation des achats susceptibles de faire l'objet d'achats regroupés : 21,4 M\$
- Achats effectués avec des regroupements d'achats: 2,8 M\$
- Proportion des achats effectués par rapport aux achats regroupés potentiels relativement faible:  $(2,8 \text{ M\$} / 21,4 \text{ M\$})$  soit 13 %

# *Adhésion aux recommandations*

---

**Les 6 cégeps vérifiés ainsi que le MELS ont accepté  
l'ensemble de nos recommandations**

# *Protecteur du citoyen*

## **Mandat du Protecteur du citoyen**

Veille au respect des droits des citoyens. Principalement, il reçoit, examine et traite les plaintes des citoyens

Relève de l'Assemblée nationale

## **Champ d'intervention**

- Ministères et organismes publics qui relèvent du gouvernement du Québec et le réseau de la santé et des services sociaux

## **Budget et effectif (2008-2009)**

- 12,9 M\$ et 132 employés à temps complet

## *Notre vérification*

---

- Vérification des allégations de dilapidation des fonds publics et abus de pouvoir contenues dans une lettre anonyme
  
- Vérification des processus suivants :
  - La gestion contractuelle
  - La dotation des postes d’encadrement
  - Le traitement des plaintes
  - La reddition de comptes

## *Nos conclusions à l'égard des allégations*

---

- Rien ne nous porte à croire qu'il y a eu dilapidation des fonds de publics et abus de pouvoir
- Allégations non fondées selon lesquelles des dépenses exorbitantes ou inappropriées ont été faites et des bonis en marge des règles ont été payés
- Autres allégations : il s'agit tout simplement de décisions de gestion (diminution des abonnements, coût élevé du rapport annuel, regroupement de postes à Québec)
- Des correctifs sont cependant nécessaires dans les processus de gestion vérifiés

## *Nos constats*

- Gestion contractuelle : dossiers peu documentés et absence d'évaluation rigoureuse des besoins
- Dotation : postes d'encadrement pourvus sans concours ni évaluation des compétences
- Traitement des plaintes : peu de preuves de l'approbation des conclusions et augmentation du délai moyen de traitement
- Reddition de comptes : ne permet pas d'évaluer la performance de l'organisme ni de suivre l'évolution de ses activités

# *Conclusion et réponse de l'entité*

---

## Conclusion

Le Protecteur du citoyen est invité à :

- Se conformer davantage aux saines pratiques de gestion en matière de contrats, de ressources humaines et de reddition de comptes
- Poursuivre ses efforts dans l'amélioration de son processus de traitement des plaintes

L'entité vérifiée a adhéré à toutes les recommandations