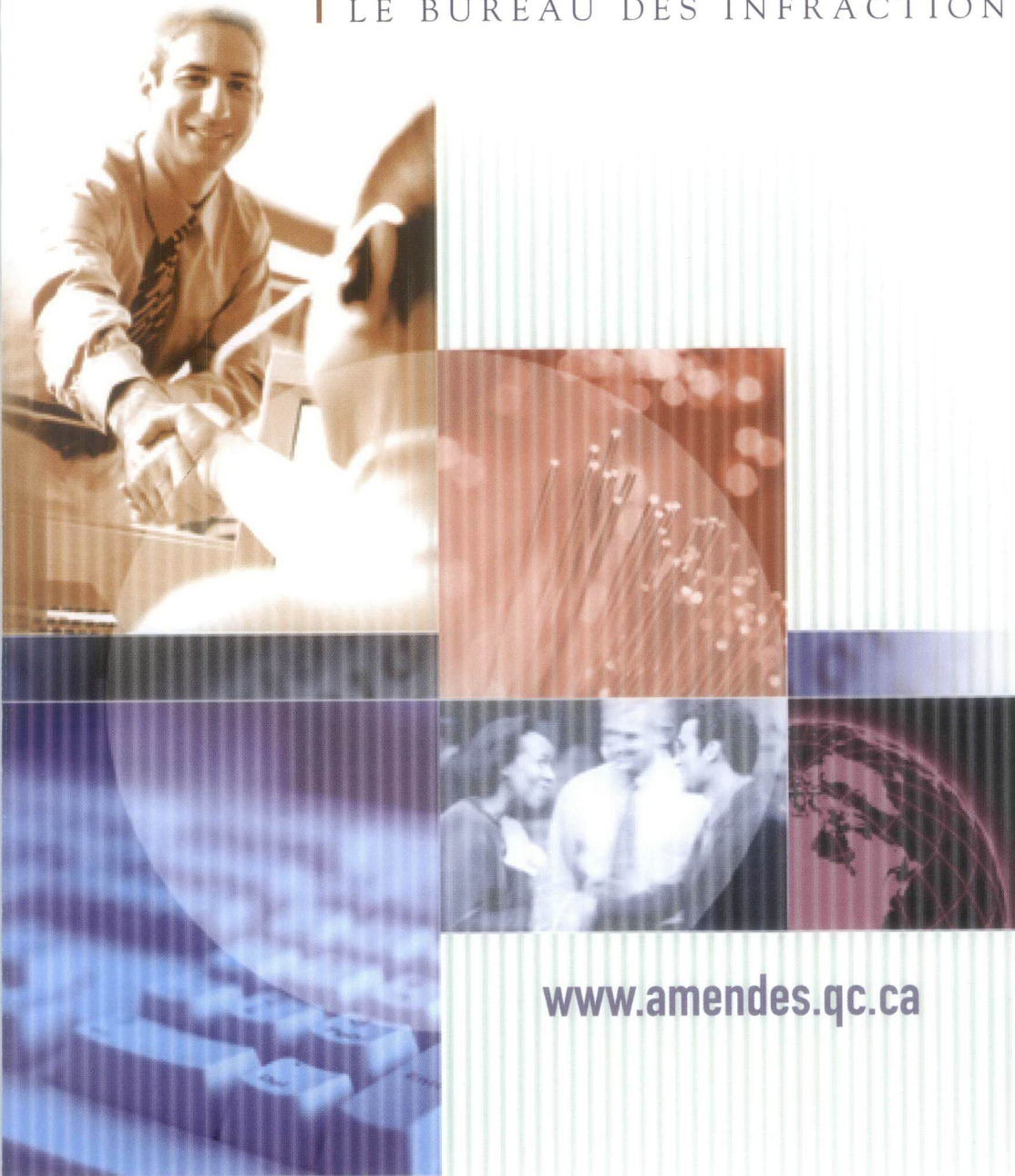


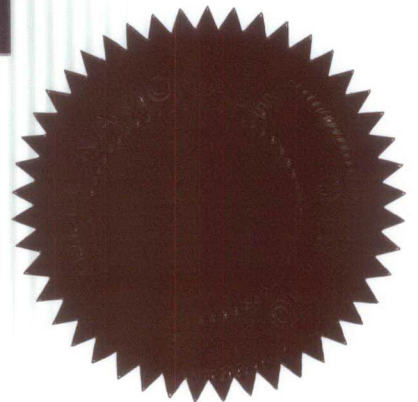
# RAPPORT ANNUEL

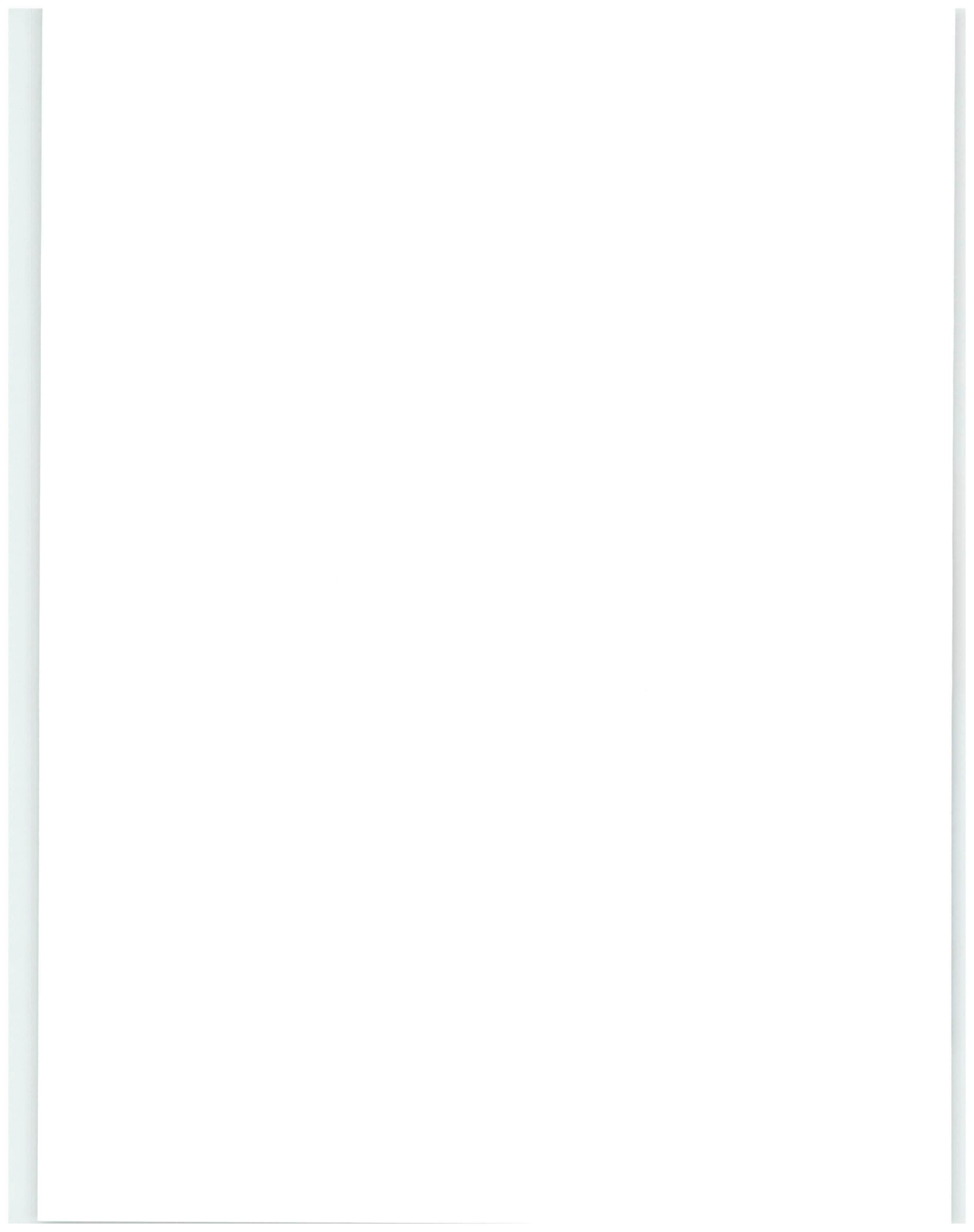
RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2003-2004

LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



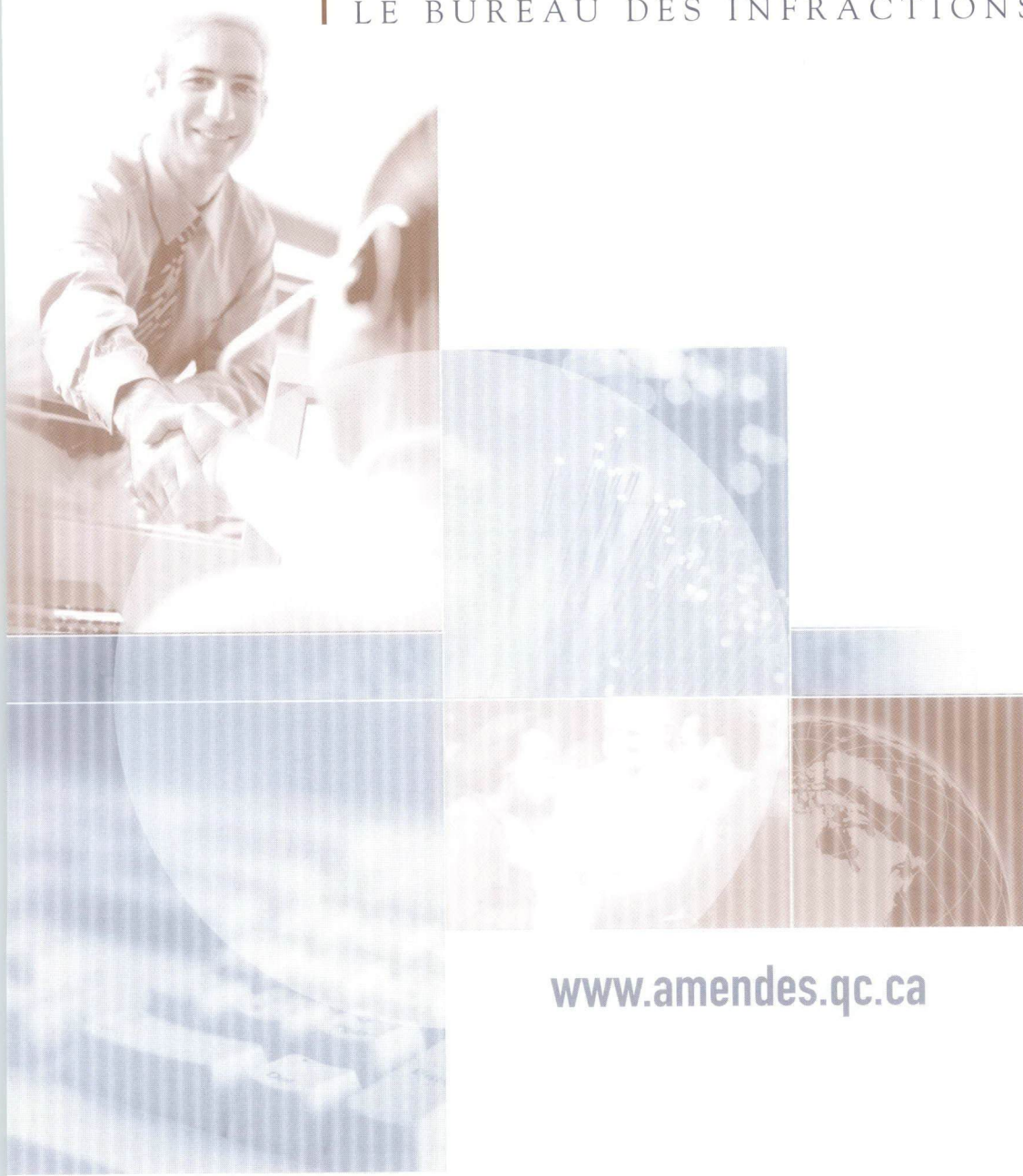
[www.amendes.qc.ca](http://www.amendes.qc.ca)





RAPPORT ANNUEL  DE GESTION 2003-2004   

LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



[www.amendes.qc.ca](http://www.amendes.qc.ca)

Ce document a été rédigé par  
le Bureau des infractions et amendes  
du ministère de la Justice du Québec.

Le lecteur peut également le consulter  
dans le site Web du Bureau à l'adresse suivante :  
[www.amendes.qc.ca](http://www.amendes.qc.ca).

En vue d'alléger la lecture du texte,  
la forme masculine utilisée désigne  
tant les femmes que les hommes.

ISBN : 2-550-47034-6

ISSN : 1718-9349

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2006

© Gouvernement du Québec

**MONSIEUR MICHEL BISSONNET**

Président de l'Assemblée nationale du Québec  
Hôtel du Parlement  
1045, rue des Parlementaires  
Québec (Québec) G1A1A4

**Monsieur le Président,**

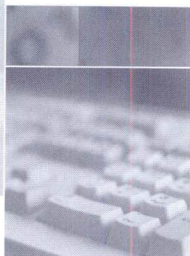
J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel de gestion du Bureau des infractions et amendes du ministère de la Justice pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2004.

Ce rapport vous est remis conformément à la Loi sur l'administration publique qui prévoit que le rapport annuel de gestion d'une agence gouvernementale doit être déposé devant l'Assemblée nationale.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le ministre de la Justice  
et Procureur général,

**YVON MARCOUX**



**MONSIEUR JACQUES DUPUIS**

Ministre de la Justice et  
Procureur général  
Ministère de la Justice  
1200, route de l'Église, 9<sup>e</sup> étage  
Sainte-Foy (Québec) G1V 4M1

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel du Bureau des infractions et amendes pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2004.

Il s'agit du troisième rapport annuel du Bureau qui a été constitué en agence gouvernementale en juin 2001.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le sous-ministre de la Justice  
et sous-procureur général,

**LOUIS DIONNE**

*Sainte-Foy, le 10 juin 2004*

**MONSIEUR LOUIS DIONNE**

Sous-ministre de la Justice et  
sous-procureur général  
Ministère de la Justice  
1200, route de l'Église, 9<sup>e</sup> étage  
Sainte-Foy (Québec) G1V 4M1

Monsieur le Sous-ministre,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel du Bureau des infractions et amendes pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2004.

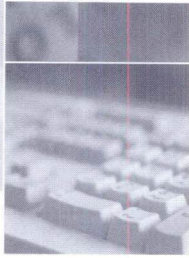
Je profite de l'occasion pour féliciter le personnel du Bureau pour sa contribution aux résultats.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Sous-ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le sous-ministre associé  
des services à l'organisation,

**GEORGES LALANDE**

*Sainte-Foy, le 10 juin 2004*



**MONSIEUR GEORGES LALANDE**

Sous-ministre associé  
Direction générale des  
services à l'organisation  
Ministère de la Justice  
1200, route de l'Église, 8<sup>e</sup> étage  
Sainte-Foy (Québec) G1V 4M1

Monsieur le Sous-ministre associé,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport de gestion du Bureau des infractions et amendes pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2004.

Je tiens à souligner que les résultats sont le fruit de l'excellente contribution fournie par tout le personnel du Bureau.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Sous-ministre associé, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le directeur général,

**SIMON CANTIN**

*Sainte-Foy, le 10 juin 2004*

**MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL**

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport de gestion du Bureau des infractions et amendes pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2004.

Vous pourrez constater à la lecture de ce rapport que, de façon générale, le Bureau s'est conformé aux objectifs contenus dans son *Plan d'action 2003-2004* et aux dispositions prévues dans sa Convention de performance et d'imputabilité. Quant aux résultats en regard du plan d'affaires, ils dépassent les prévisions annoncées.

L'exercice 2003-2004 a également été marqué par l'avancement de dossiers importants, tel le projet visant à implanter un nouveau système de gestion des infractions et de perception des amendes. Ce système est au cœur des actions entreprises par le Bureau pour améliorer la qualité des services offerts à sa clientèle et sa performance. La phase 1 de ce nouveau système informatique aux nombreuses caractéristiques innovatrices est maintenant en service. Elle permet notamment de payer par voie électronique non seulement un constat d'infraction mais également un avis de jugement rendu par un tribunal.

De grands efforts ont été fournis durant l'exercice 2003-2004. Aussi, je tiens à exprimer ma gratitude à tout le personnel du Bureau pour sa contribution aux résultats.

Le directeur général,



**SIMON CANTIN**

*Sainte-Foy, le 10 juin 2004*



## ► DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Les résultats et les renseignements contenus dans le présent rapport sont sous la responsabilité du directeur général du Bureau des infractions et amendes et des autres membres du comité de direction cosignataires de cette déclaration.

Cette responsabilité porte sur l'exactitude, l'intégralité et la fiabilité des données présentées dans le rapport, ainsi que sur la reddition de comptes quant aux résultats attendus et convenus dans le *Plan d'action 2003-2004*.

Au cours de la période couverte par le rapport, la direction du Bureau a maintenu des contrôles internes et des systèmes d'information de gestion afin de s'assurer que les renseignements présentés sont fiables.

Le directeur général,

**SIMON CANTIN**

Le directeur du soutien aux opérations  
par intérim,

**VICTOR ARBOUR**

Le directeur de la gestion  
des infractions par intérim,

**JEAN-YVES DESROCHES**

Le conseiller juridique,

**PIERRE PROULX**

Le directeur de la perception  
des amendes,

**PAUL-ANDRÉ ALAIN**

Le conseiller en gestion,

**RENAUD LESSARD**

Sainte-Foy, le 10 juin 2004

▶ **RAPPORT DE VALIDATION DE LA DIRECTION  
DE LA VÉRIFICATION INTERNE ET DU TRAITEMENT DES PLAINTES**

Monsieur le directeur général,

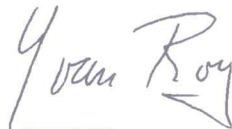
Conformément au mandat que vous nous avez confié, nous avons effectué l'examen des résultats et des renseignements contenus dans le *Rapport annuel de gestion 2003-2004* du Bureau des infractions et amendes pour l'exercice terminé le 31 mars 2004.

La responsabilité de la fiabilité de l'information contenue au rapport annuel incombe à la direction du Bureau. Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible des résultats, des explications et des renseignements fournis, ainsi que la cohérence de l'information en nous basant sur le travail que nous avons accompli au cours de notre mandat d'examen.

Notre examen a été effectué conformément aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Nos travaux ont consisté essentiellement à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à exécuter des révisions de calcul et à susciter des discussions portant sur l'information fournie par le Bureau. Notre examen ne visait pas à vérifier les systèmes de compilation, à analyser les systèmes de contrôle interne ni à vérifier, par sondage, l'exactitude des résultats.

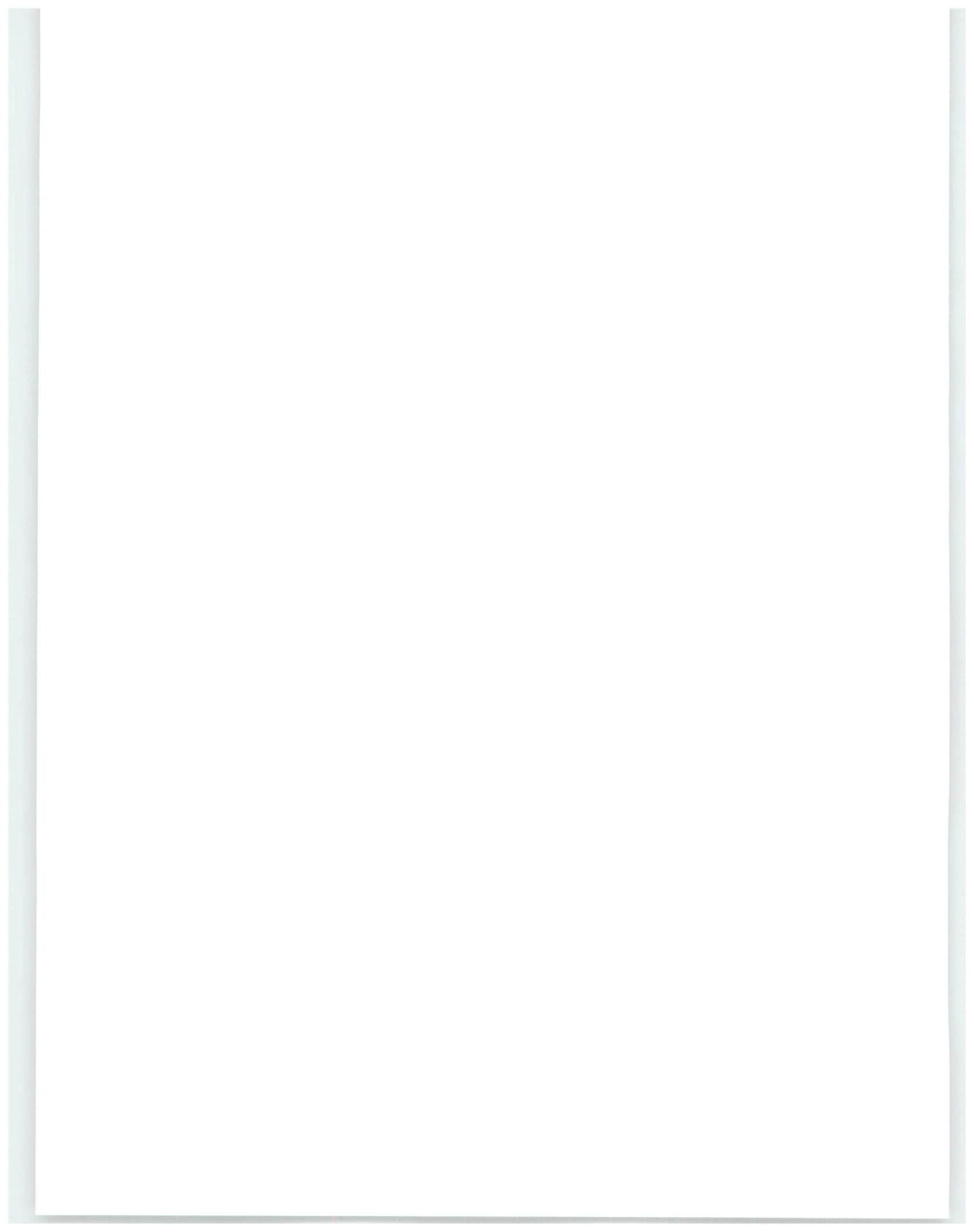
Au terme de notre examen, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que l'information contenue dans le *Rapport annuel de gestion 2003-2004* n'est pas, à tous égards importants, plausible et cohérente.

Le directeur de la Vérification interne et du traitement des plaintes,



**YVAN ROY**

Sainte-Foy, le 7 juin 2004





## TABLE DES MATIÈRES


	<b>INTRODUCTION</b>	12
<b>SECTION 1</b>	<b>LA MISSION, LES BUTS, LES ACTIVITÉS, LES CLIENTS, LES SERVICES</b>	14
	1.1 La mission	15
	1.2 Les buts	15
	1.3 Les activités	15
	1.4 Les clients	16
	1.5 Les services	16
<b>SECTION 2</b>	<b>LES RESSOURCES DISPONIBLES ET LEUR UTILISATION</b>	18
	2.1 Le budget	19
	2.2 L'effectif	20
<b>SECTION 3</b>	<b>LE VOLUME D'ACTIVITÉ</b>	22
	3.1 Les infractions	23
	3.2 Les dossiers en perception	24
	3.3 Les services à la population	25
<b>SECTION 4</b>	<b>LES RÉSULTATS OBTENUS en regard des objectifs du plan d'affaires</b>	26
	4.1 Les revenus et les recettes	28
	4.2 La provision pour créances douteuses	28
	4.3 La dépense pour créances douteuses	29
	4.4 Les débiteurs (créances)	29
<b>SECTION 5</b>	<b>LES RÉSULTATS ATTEINTS par rapport aux objectifs annuels prévus au Plan d'action 2003-2004 du Bureau</b>	30
	5.1 Les résultats en matière de service à la clientèle	31
	5.2 Les résultats en matière de performance	34
	5.3 Les résultats en matière de modernisation de la gestion	37
	5.4 Les résultats en matière de valorisation des ressources humaines	38
	5.5 Les résultats en matière de technologies de l'information	39
<b>SECTION 6</b>	<b>LES RÉSULTATS ATTEINTS par rapport aux objectifs stratégiques du Bureau pour la période 2001-2004</b>	40
	6.1 Les résultats en matière de service à la clientèle	41
	6.2 Les résultats en matière de performance	43
	6.3 Les résultats en matière de modernisation de la gestion	47
	6.4 Les résultats en matière de valorisation des ressources humaines	48
	6.5 Les résultats en matière de technologies de l'information	48
<b>SECTION 7</b>	<b>LES COMPARAISONS AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS</b>	50
<b>SECTION 8</b>	<b>LES FACTEURS DE CONTINGENCE</b>	52
	<b>CONCLUSION</b>	54
	<b>ANNEXES</b>	56
	Annexe I Liste des abréviations et des sigles	56
	Annexe II Liste des tableaux	56



LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES




## INTRODUCTION



► **Conformément aux dispositions de la Loi sur l'administration publique** (L. Q. 2000, c. 8), une Convention de performance et d'imputabilité (CPI) est intervenue en juin 2001 entre le ministre de la Justice, le sous-ministre de la Justice, la sous-ministre associée des services à l'organisation et le directeur général du Bureau. De plus, conformément à cette loi, des plans d'action annuels ont été produits, le dernier couvrant l'exercice 2003-2004.

En vertu de la CPI, la reddition de comptes du directeur général du Bureau à l'endroit du sous-ministre et du ministre est exercée au moyen du rapport annuel de gestion. Ce rapport doit être déposé à l'Assemblée nationale devant laquelle le ministre doit rendre compte des activités du Bureau.

Le présent rapport veut donc, d'une part, faire état de l'évolution de la situation en regard des dispositions et des engagements compris dans la CPI et dans le *Plan d'action 2003-2004*. Il vise aussi, d'autre part, à fournir de l'information de gestion portant sur le degré de réalisation des objectifs du Plan stratégique du Ministère qui concernent particulièrement le Bureau et sur l'utilisation des ressources et les volumes d'activité du Bureau.



LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## SECTION 1

La mission

Les buts

Les activités

Les clients

Les services



## 1.1 LA MISSION

À titre de participant à l'administration de la justice, le Bureau a comme mission de voir au traitement des dossiers d'infraction relevant du Procureur général, conformément au Code de procédure pénale, et à l'exécution des jugements avec condamnation à l'amende rendus par les tribunaux en matière pénale et criminelle.

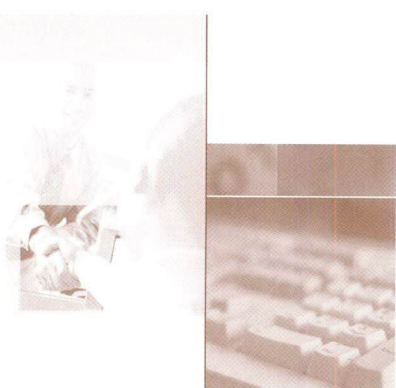
## 1.2 LES BUTS

À l'intérieur de ses activités, le Bureau désire assurer l'exécution de tous les jugements dans des délais raisonnables. Il vise également à optimiser le recouvrement des sommes dues à l'État et souhaite offrir un service de qualité à ses mandants, aux personnes ou aux entreprises ayant à acquitter une amende et aux autres intervenants participant à l'administration de la justice.

## 1.3 LES ACTIVITÉS

Les principales activités du Bureau consistent à

- ▶ traiter les constats et les rapports d'infraction transmis par ses mandants et à préparer les dossiers aux fins de poursuite devant les tribunaux contre ceux qui ont contrevenu aux lois pénales;
- ▶ mettre à la disposition des personnes et des entreprises ayant reçu un constat d'infraction (les défendeurs) l'information et les moyens nécessaires permettant, le cas échéant, de contester le constat d'infraction ou d'acquitter les amendes et les frais imposés;
- ▶ exécuter les jugements des tribunaux en matière pénale et criminelle comportant une condamnation à une amende ou à une suramende et, dans les cas où les personnes sont en défaut de paiement, à prendre contre les débiteurs les moyens d'exécution des jugements prévus par la loi;
- ▶ mettre à la disposition des personnes et des entreprises condamnées par le tribunal à payer une amende à la suite d'une infraction à une loi pénale ou au Code criminel l'information et les moyens nécessaires leur facilitant le règlement des amendes.



## 1.4 LES CLIENTS

Les clients premiers du Bureau sont ses mandants, telles la Sûreté du Québec (SQ), la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), la Commission de la construction du Québec. Cependant, dans l'exercice de ses activités, le Bureau doit également desservir la clientèle constituée par les défendeurs et les débiteurs.

Le Bureau compte parmi ses clients une cinquantaine de mandants. Ceux-ci adressent au Bureau des constats d'infraction signifiés sur-le-champ par des policiers, des inspecteurs ou des contrôleurs, et des rapports d'infraction qu'il faut analyser et traiter afin de donner suite aux demandes de poursuites pénales.

Les défendeurs sont des personnes ou des entreprises ayant reçu un constat d'infraction, tandis que les débiteurs sont des personnes ou des entreprises qui, à la suite d'un jugement d'un tribunal, doivent payer une amende.

## 1.5 LES SERVICES

### Les services offerts aux mandants

- ▶ Service d'encadrement et de soutien aux mandants;
- ▶ Service de traitement des constats et des rapports d'infraction, et service de signification des constats aux contrevenants;
- ▶ Service de communication de l'information demandée par les mandants;
- ▶ Service de transfert des dossiers au tribunal (aux substituts du Procureur général et au greffe pénal central);
- ▶ Service d'information aux mandants sur les suites données aux demandes de poursuite légale.

### Les services offerts aux défendeurs

- ▶ Service de renseignements et rappel administratif aux défendeurs;
- ▶ Service de paiement (dans les institutions financières ou auprès du Bureau selon diverses modalités; notamment par Internet, par téléphone, par télécopieur, par la poste, au comptoir du 1200, route de l'Église) et de traitement des plaidoyers et des paiements.



### Les services offerts aux débiteurs

- ▶ Service de renseignements;
- ▶ Service de paiement (par Internet, par téléphone, par télécopieur, par la poste, au comptoir dans les palais de justice ou au 1200, route de l'Église);
- ▶ Service d'entente de paiement (en matière pénale seulement, avant l'expiration du délai prévu).

Lorsque les délais de paiement sont expirés, le percepteur peut prendre les mesures suivantes pour permettre l'exécution des jugements :

- ▶ Entente de paiement;
- ▶ Suspension du permis de conduire pour les infractions au Code de la sécurité routière (CSR);
- ▶ Émission d'un bref de saisie pour les débiteurs en défaut de paiement;
- ▶ Travaux compensatoires pour les débiteurs se trouvant dans l'incapacité de payer;
- ▶ Émission d'un mandat d'emprisonnement, en dernier recours.

LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## SECTION 2

Les ressources disponibles  
et leur utilisation





## 2.1 LE BUDGET

### TABLEAU I

ENVELOPPE BUDGÉTAIRE 2003-2004  
(en milliers de dollars)

ÉLÉMENT	CRÉDITS ALLOUÉS <sup>1</sup>		DÉPENSES EFFECTUÉES		TAUX D'UTILISATION DES CRÉDITS ALLOUÉS (%)	
	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
Traitements	6 154,30	5 985,90	5 884,80	5 982,50	96	100
Fonctionnement <sup>2</sup>	3 441,60	4 067,30	1 412,30	1 740,50	41	43
Total partiel	9 595,90	10 053,20	7 297,10	7 723,00	76	77
Immobilisations	7 566,50	3 965,50	7 041,20	3 504,20	93	88
<b>TOTAL</b>	<b>17 162,40</b>	<b>14 018,70</b>	<b>14 338,40</b>	<b>11 227,20</b>	<b>84</b>	<b>80</b>
Dépense pour créances douteuses	8 700,00	7 201,50	8 100,00	5 401,50	93	75

<sup>1</sup> Tiennent compte des réaménagements budgétaires effectués en cours d'exercice, mais excluent les crédits périmés ainsi que ceux reportés.

<sup>2</sup> Exclut l'amortissement géré par les services centraux du Ministère.

#### Le budget du Bureau

Au cours de l'exercice, le Bureau a utilisé 80 % de son budget total. Cette sous-utilisation est essentiellement attribuable à un décalage dans l'échéancier d'implantation du Système de gestion des infractions et de perception des amendes (SGIPA). Ainsi, le Bureau reporte une partie des sommes non utilisées à l'exercice 2004-2005, soit 2 200 k\$.

Il importe de souligner que ces ressources financières ne tiennent pas compte de la contribution des autres directions du Ministère aux activités du Bureau ni des sommes contenues dans les enveloppes ministérielles du Ministère.

## 2.2 L'EFFECTIF

### TABLEAU II

ENVELOPPE DE L'EFFECTIF 2003-2004

UNITÉ ADMINISTRATIVE	EFFECTIF AUTORISÉ						EFFECTIF UTILISÉ			
	2002-2003			2003-2004			2002-2003		2003-2004	
	Rég.	Occ.	Total ETC	Rég.	Occ.	Total ETC	Nb	(%)	Nb	(%)
Direction	5	0	5	5	0	5	5,16	103	5,10	102
Direction de la gestion des infractions	53	0	53	54	0	54	57,80	109	57,10	106
Direction de la perception des amendes	58	15	73	58	0	58	86,12	118	86,20	149
Direction du soutien aux opérations	25	3	28	24	3	27	26,40	94	30,00	111
<b>TOTAL BUREAU</b>	<b>141</b>	<b>18</b>	<b>159</b>	<b>141</b>	<b>3</b>	<b>144</b>	<b>175,48</b>	<b>110</b>	<b>178,40</b>	<b>124</b>

Rég. = effectif régulier, Occ. = effectif occasionnel, ETC = équivalent temps complet, Nb = nombre

Pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs en 2003-2004, le Bureau a été autorisé à employer un total de 144 ETC, soit 141 ETC réguliers et 3 ETC occasionnels. Cependant, comme l'indique le tableau ci-dessus, l'effectif total utilisé au cours de l'exercice a été de 178,4 ETC. Ainsi, tout en se situant à peu près au même niveau qu'en 2002-2003, l'effectif a néanmoins été de 24 % supérieur à celui autorisé et le dépassement a atteint 49 % à la Direction de la perception des amendes (DPA).

L'an passé, l'effectif utilisé était d'environ 10 % supérieur à celui prévu, surtout en raison d'une intensification des efforts à la DPA et d'une contribution accrue de toutes les directions du Bureau au développement du SGIPA. Cette situation se maintient au cours de cette année budgétaire et explique donc en partie l'écart entre l'effectif autorisé et celui utilisé.

Le reste de l'écart se justifie par la baisse de l'effectif autorisé qui est passé de 159 en 2002-2003 à 144 en 2003-2004. Cette diminution est conforme au *Plan d'affaires 2000-2008* qui prévoyait que lors de l'exercice financier suivant l'implantation de la phase 1 du SGIPA prévue pour décembre 2002, les ressources occasionnelles ajoutées en début de projet seraient retranchées. Cependant, le Bureau a pris la décision de maintenir cet effectif en place car la phase 1 du SGIPA a été reportée en mars 2004.



La décision du Bureau a été prise en présumant que celle-ci était rentable sur le plan financier et que l'organisation était capable de soutenir financièrement les coûts associés à l'utilisation d'un effectif additionnel à celui autorisé grâce aux surplus budgétaires dégagés depuis le début de la mise en œuvre du plan d'affaires. Or, les résultats obtenus jusqu'à maintenant sur le plan du rapport entre les recettes/revenus et la dépense pour créances douteuses, résultats précisés dans la section 4, viennent confirmer le bien-fondé de cette décision et la capacité du Bureau à en assumer le coût.



LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## SECTION 3

Le volume  
d'activité



### 3.1 LES INFRACTIONS



#### TABLEAU III

VOLUME D'ACTIVITÉ À LA DIRECTION DE LA GESTION DES INFRACTIONS

ÉLÉMENT	2002-2003	2003-2004	VARIATION	
			Nombre	(%)
Constats d'infraction signifiés sur-le-champ reçus	434 694	422 423	-12 271	-3
Rapports d'infraction reçus	50 787	44 585	-6 202	-12
<b>TOTAL DES CONSTATS ET DES RAPPORTS D'INFRACTION REÇUS</b>	<b>485 481</b>	<b>467 008</b>	<b>-18 473</b>	<b>-4</b>
Constats au long signifiés	46 982	37 107	-9 875	-21
Dossiers transférés pour jugement	186 545	165 224	-21 321	-11

Le nombre total de constats et de rapports d'infraction a diminué de 4% par rapport à l'exercice antérieur. Cette baisse est essentiellement attribuable aux infractions délivrées par la SAAQ et la SQ qui ont connu des diminutions respectives de 6 468 et de 10 642 dossiers par rapport à l'année financière précédente, ce qui représente des baisses de 17,1% et de 2,6% respectivement.



LE NOMBRE TOTAL DE CONSTATS ET DE RAPPORTS D'INFRACTION REÇUS A DIMINUÉ DE 4%



Le nombre de constats longs a également diminué de 21%. Cette diminution substantielle s'explique en partie par une baisse de 12% du nombre de rapports d'infraction reçus et par le fait que le début de l'année budgétaire 2002-2003 avait fait l'objet d'un rattrapage.

Quant au nombre de dossiers transférés au tribunal, il a diminué quelque peu en proportion du nombre de dossiers reçus.

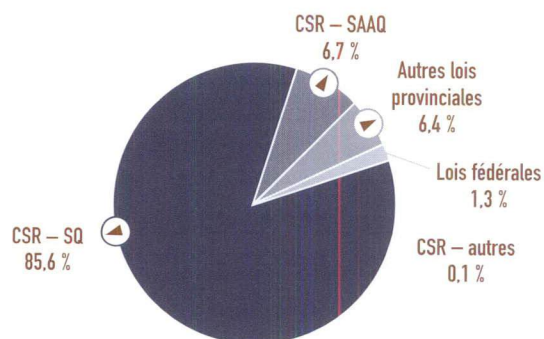
## TABLEAU IV

### INFRACTIONS ET TYPES DE PLAIDOYERS PAR CATÉGORIES DE LOIS

Avril 2003 à mars 2004

LOI	INFRACTION SIGNALÉE	CONSTAT ÉMIS	PLAIDOYER DE CULPABILITÉ	PLAIDOYER DE NON-CULPABILITÉ	DÉFAUT DE PLAIDER
	Nombre	Nombre	(%)	(%)	(%)
CSR	431 389	428 118	66,0	15,1	19,0
Autres lois provinciales	29 708	25 609	35,5	30,6	33,9
Lois fédérales	5 911	5 803	57,2	14,1	28,7
<b>TOTAL</b>	<b>467 008</b>	<b>459 530</b>	<b>64,1</b>	<b>15,8</b>	<b>20,0</b>

LE CSR EST DE LOIN LA LOI GÉNÉRANT LE PLUS GRAND NOMBRE D'INFRACTIONS À TRAITER.



Le tableau IV fait ressortir que dans l'ensemble, les défendeurs enregistrent un plaidoyer de culpabilité dans près de 65 % des cas, un plaidoyer de non-culpabilité dans 16 % des cas et que 20 % ne transmettent pas de plaidoyer dans les délais prévus. Ces pourcentages varient cependant selon les catégories. On observe notamment que dans le cas des infractions à des lois provinciales autres que le CSR, le taux de défendeurs qui enregistrent un plaidoyer de culpabilité n'est que de 36 %.

Comme l'indique le graphique ci-contre, le CSR est de loin la loi générant le plus grand taux d'infractions à traiter, soit 92,4 %.

## 3.2 LES DOSSIERS EN PERCEPTION

### TABLEAU V

VOLUME D'ACTIVITÉ À LA DIRECTION DE LA PERCEPTION DES AMENDES

CATÉGORIE	JUGEMENTS AVEC CONDAMNATION À L'AMENDE <sup>1</sup>			
	2002-2003	2003-2004	Variation	
			Nombre	(%)
Pénal	127 413	122 819	- 4 594	- 3,6
Criminel	44 219	37 414	- 6 805	- 15,4
<b>TOTAL</b>	<b>171 632</b>	<b>160 233</b>	<b>- 11 399</b>	<b>- 6,6</b>

<sup>1</sup> Inclut les sursamendes imposées en matière criminelle.



Les données présentées dans le tableau V font état du nombre de jugements avec condamnation à l'amende en matière pénale et criminelle. Ces volumes de dossiers donnent des indications sur les recettes et les revenus potentiels ainsi que sur le nombre prévisible de dossiers à traiter en perception car, bon an mal an, une certaine proportion de débiteurs s'adressent au perceuteur des amendes à l'intérieur des délais prescrits ou n'acquittent pas leurs amendes dans les délais prescrits, forçant ainsi le perceuteur à intervenir.

En 2003-2004, le nombre de jugements avec condamnation à l'amende a diminué de 6,6 % par rapport à 2002-2003. Cette baisse s'explique principalement par une diminution de plus de 15,0 % du nombre de dossiers en matière criminelle.

Le Bureau est préoccupé par le délai qui intervient entre l'envoi d'un dossier à la Cour et le jugement proprement dit. En effet, plus ce délai est long, moins les chances d'exécuter un jugement sont bonnes. Du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004, le délai moyen entre l'expédition d'un dossier et son inscription au rôle a été respectivement de 59 jours et de 101 jours selon que le dossier réfère à un constat portatif délivré sur le champ ou à un constat long délivré à la suite d'un rapport d'infraction. Selon nos renseignements, le nombre de dossiers expédiés mais non inscrits au rôle est d'environ 42 000. De plus, le délai moyen entre l'inscription au rôle et le jugement rendu par la Cour a été respectivement de 90 jours et de 197 jours. Quant au délai moyen entre l'expédition du dossier et le jugement, il est de 136 jours et de 273 jours selon le type de dossier. Le Bureau a déjà entrepris des démarches auprès de ses partenaires en vue de réduire les délais observés, mais jusqu'à maintenant, la situation n'a pas vraiment évolué.

Présentement, chaque dossier est traité individuellement et, au cours de l'année budgétaire, le Bureau n'a pas été en mesure d'établir précisément le nombre de dossiers en défaut qui s'ajoutaient périodiquement et pour lesquels il doit entreprendre des actions en vue de recouvrer les montants dus. L'implantation de la phase 1 du SGIPA lui permettra dorénavant d'obtenir ces données.

### 3.3 LES SERVICES À LA POPULATION

#### TABLEAU VI

APPELS TÉLÉPHONIQUES SANS FRAIS AU CENTRE D'APPELS ET DANS LES BUREAUX RÉGIONAUX

ÉLÉMENT	2002-2003	2003-2004	VARIATION	
			Nombre	(%)
Centre d'appels	97 893	96 871	- 1 022	- 1
Bureaux régionaux <sup>1</sup>	95 523	106 082	10 559	11
<b>TOTAL<sup>2</sup></b>	<b>193 416</b>	<b>202 953</b>	<b>9 537</b>	<b>5</b>

<sup>1</sup> Appels interurbains seulement.    <sup>2</sup> Exclut les appels locaux.

Les données apparaissant au tableau VI font ressortir qu'en 2003-2004, près de 203 000 appels sans frais ont été transmis au centre de renseignements du Bureau et dans les bureaux régionaux de perception des amendes pour obtenir des renseignements ou régler un paiement, ce qui représente 818 appels par jour et un accroissement d'environ 5 % par rapport à la même période l'année financière précédente. Cette hausse est attribuable principalement à l'augmentation d'environ 11 % des appels interurbains sans frais constatée dans les bureaux régionaux. Ces données excluent les appels locaux acheminés dans les bureaux régionaux, dont ceux de Montréal, de Québec et de Longueuil, où près de 40 % des appels sont effectués sur une base locale.

LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## **SECTION 4**

**Les résultats obtenus  
en regard des objectifs  
du plan d'affaires**





## TABLEAU VII

### SUIVI COMPARATIF DES RÉSULTATS FINANCIERS

(en millions de dollars)

ÉLÉMENT	RÉSULTAT AU 31 MARS		VARIATION		PRÉVISION PLAN D'AFFAIRES
	2003	2004	(\$)	(%)	2003-2004
Débiteurs <sup>1</sup> (début)	140,4 <sup>2</sup>	125,2	- 15,2	- 10,8	148,0
Revenus <sup>2</sup>	110,6	104,9	- 5,7	- 5,1	99,1
Recettes	103,7	104,4	0,7	0,1	88,0
Radiations pour créances douteuses	22,0	-	- 22,0	- 100,0	3,8
Provision pour créances douteuses <sup>3</sup>	68,4	73,8	5,4	7,9	74,9
Créances douteuses <sup>4</sup>	8,1	5,4	- 2,7	- 33,3	8,9
Débiteurs <sup>1</sup> (fin) <sup>5</sup>	125,2	125,7	- 0,5	- 0,4	155,4

1 Créances associées aux constats d'infraction et aux avis de jugement.

2 Excluent la valeur des règlements non monétaires (travaux compensatoires et jours-prison) et les revenus provisionnés de 100 000 \$ et plus (6,8 M\$ en 2003-2004 et 46,8 M\$ en 2002-2003).

3 Provision pour créances douteuses calculée au 31 décembre.

4 Créances douteuses déterminées au 31 décembre.

5 Excluent les créances de 100 000 \$ et plus au 31 mars (79,9 M\$ en 2003-2004 et 73,1 M\$ en 2002-2003).

## 4.1 LES REVENUS ET LES RECETTES



### TABLEAU VIII

#### RAPPORT RECETTES/REVENUS

(en millions de dollars)

ÉLÉMENT	RÉSULTAT AU 31 MARS						PRÉVISION PLAN D'AFFAIRES
	2003			2004			
	Inf.	Per.	Total	Inf.	Per.	Total	2003-2004
Recettes <sup>1</sup>	53,8	49,9	103,7	51,4	53,0	104,4	88,0
Revenus <sup>2</sup>	53,4	57,2	110,6	50,8	54,1	104,9	99,1
<b>RAPPORT RECETTES/REVENUS (%)</b>	<b>100,7</b>	<b>87,2</b>	<b>93,7</b>	<b>101,2</b>	<b>98,8</b>	<b>99,5</b>	<b>88,8</b>

Inf. = Infractions (avant jugement) Per. = Perception des amendes (après jugement)

1 Comprend toutes les sommes perçues par le Bureau mais exclut la valeur des règlements non monétaires (travaux compensatoires et jokers-prison).

2 Inclut les amendes et les frais à payer par les contrevenants à la suite d'un plaidoyer de culpabilité ou d'un avis de jugement.

Le rapport recettes/revenus, qui reflète la performance de perception en fonction d'un montant de revenus donné, s'établit à 99,5 %. Ce résultat, qui nous apparaît très satisfaisant, dépasse encore pour l'année financière actuelle les objectifs fixés par le plan d'affaires (88,8 %). Il découle d'une baisse des revenus conjuguée à une hausse des recettes attribuable aux efforts déployés par l'effectif affecté au recouvrement des amendes et des frais pour intervenir rapidement dans les dossiers en souffrance et appliquer les moyens de perception jugés les plus efficaces.

## 4.2 LA PROVISION POUR CRÉANCES DOUTEUSES

La provision pour créances douteuses calculée au 31 décembre 2003 s'élève à 73,8 M\$. Ce montant est comparable à celui prévu au plan d'affaires (74,9 M\$). Aucune créance n'a été radiée au cours de l'exercice 2003-2004. Les créances sont radiées lorsque l'espoir de récupérer les sommes dues n'existe plus, comme dans les cas de décès, de faillite, d'impossibilité de retrouver une personne, etc.



### 4.3 LA DÉPENSE POUR CRÉANCES DOUTEUSES

La dépense pour créances douteuses de l'exercice 2003-2004 s'élève à 5,4 M\$. Ce résultat représente une économie de 3,5 M\$ par rapport à la dépense de 8,9 M\$ prévue au plan d'affaires. La tendance à la baisse de la dépense pour créances douteuses au cours des trois derniers exercices financiers est principalement attribuable aux efforts et aux stratégies de la DPA. Le fait, par exemple, d'agir rapidement pour tenter de recouvrer les sommes dues, dès qu'un dossier tombe en défaut, augmente de beaucoup la probabilité de recouvrement. Les interventions sur le plan des offres de travaux compensatoires contribuent également au règlement d'un nombre accru de dossiers.

En vertu du scénario du *statu quo* prévu au plan d'affaires, les sommes incluses dans la base budgétaire du Ministère pour créances douteuses en 2002-2003 et en 2003-2004 s'élevaient respectivement à 13,2 M\$ et à 13,5 M\$, alors que les montants effectivement approuvés par le Conseil du trésor dans ce même plan ont été fixés à 8,7 M\$ et à 8,9 M\$. La différence entre les montants prévus dans ces deux scénarios constitue l'économie devant permettre au Bureau de financer le projet du SGIPA. Le Bureau a donc dépassé son objectif financier puisque la dépense pour créances douteuses s'est établie au cours des deux derniers exercices financiers à 8,1 M\$ et à 5,4 M\$, ce qui équivaut à 4,1 M\$ d'économie de plus que ce qui était prévu pour financer le projet du SGIPA.

### 4.4 LES DÉBITEURS (CRÉANCES)

Les créances des débiteurs au 31 mars 2004 s'élèvent à 125,7 M\$. L'écart observé entre ce montant et le montant annoncé au plan d'affaires (155,4 M\$) s'explique entre autres par une performance de perception nettement supérieure aux prévisions.



LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## **SECTION 5**

Les résultats atteints  
par rapport aux objectifs  
annuels prévus au  
Plan d'action 2003-2004  
du Bureau



## 5.1 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE

### 5.1.1 Les résultats en regard du *Plan d'action 2003-2004*<sup>1</sup>

#### ► a) L'ajout de standards de qualité

- Conformément à la Déclaration de services aux citoyens du Ministère, augmenter à **100 % le taux de réponse à l'intérieur d'un délai de 30 jours** aux correspondances concernant les constats d'infraction reçus ou émis par le Bureau;
- Dans les cas où le Bureau ne prévoit pas être en mesure de fournir une réponse à ces correspondances dans les 30 jours, **acheminer à 100 % des usagers visés un accusé de réception** indiquant la raison et le délai de réponse prévu;
- Maintenir le taux de réponse du centre d'appels à **80 % ou plus des appels reçus dans un délai de 2 minutes ou moins**.

En 2003-2004, le Bureau a reçu 26 640 correspondances dont 23 155 demandaient réponse; dans 22 918 cas, le Bureau possédait l'information requise. Dans les autres cas, le constat d'infraction n'était pas encore enregistré en raison principalement du délai de transmission du constat par le corps policier ayant délivré celui-ci. Le Bureau a répondu à l'intérieur d'un délai de 30 jours dans 97,4% des cas où il possédait l'information (constats déjà enregistrés).

Le Bureau a mis en place un processus devant permettre l'envoi d'un accusé de réception aux personnes à qui il ne prévoit pas être en mesure de répondre dans les 30 jours. Au cours de l'année budgétaire 2003-2004, il a acheminé 415 accusés de réception sur une possibilité de 1007. Cependant, les données actuelles ne traduisent pas fidèlement la situation car, après certaines vérifications, il a observé que plusieurs correspondants avaient obtenu une réponse sans que celle-ci ait été enregistrée dans le système. Le Bureau entend corriger ces lacunes au cours du prochain exercice.

Quant aux indicateurs relatifs au temps d'attente pour obtenir une ligne téléphonique, le Bureau a procédé à un examen des relevés de son centre d'appels. Ces données font ressortir que dans 80,4% des cas, la durée d'attente est de 2 minutes ou moins. On remarque aussi que le taux d'abandon est de 7,2%. Cependant, si l'on exclut les personnes qui ont abandonné dans un délai de 2 minutes ou moins, le taux n'est que de 2,0%.

#### ► b) L'accroissement de la gamme de services

- Rendre disponible le paiement par voie électronique des avis de jugement d'ici le 31 mars 2004;
- Instaurer dans le site Web du Bureau un lien électronique avec au moins une institution financière afin de permettre le paiement des constats d'infraction directement à partir du compte de banque du client;
- Instaurer un numéro de téléphone sans frais unique (1 877-AMENDES) lors d'un premier contact avec le Bureau, tant en ce qui concerne les constats d'infraction que les avis de jugement en matière pénale ou les ordonnances de paiement en matière criminelle;

<sup>1</sup> Les parties du texte en italique correspondent aux engagements du Plan d'action 2003-2004.



- ▶ *Ajouter l'adresse du site Web du Bureau sur les constats d'infraction lors de leur modification qui doit être effectuée d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2003 (Loi modifiant le Code de procédure pénale) pour y inscrire le nouveau montant contributoire de 10\$ imposé pour financer les activités d'aide aux victimes d'actes criminels;*
- ▶ *Réviser le dépliant produit à l'intention des personnes recevant un constat d'infraction ou un avis de jugement afin de mettre à jour les services offerts par le Bureau et les renseignements qui y sont contenus.*

Les principaux résultats du Bureau sont les suivants:

- ▶ *Mise en vigueur du paiement des avis de jugement par Internet;*
- ▶ *Projet d'entente entre le ministère des Finances du Québec (MFQ) et une institution financière afin de permettre le paiement directement à partir du compte de banque, (projet d'entente approuvé par le Bureau);*
- ▶ *Instauration d'un numéro de téléphone sans frais unique (1 877-AMENDES) lors d'un premier contact avec le Bureau;*
- ▶ *Ajout de l'adresse du site Web du Bureau sur les constats d'infraction (tel qu'il a été prévu, terminé au 1<sup>er</sup> juillet 2003);*
- ▶ *Révision du dépliant produit à l'intention des personnes recevant un constat d'infraction ou un avis de jugement (achevée dès le printemps 2003).*

#### ▶ c) **La conclusion d'ententes de services**

- ▶ *Compléter l'entente avec la Direction générale des services de justice (DGSJ) sur le partage des responsabilités en vue de l'implantation du SGIPA;*
- ▶ *En partenariat avec le MFQ, conclure une entente avec une institution financière concernant le paiement à partir du compte de banque.*

Une entente a été convenue avec la DGSJ, précisant les rôles respectifs de chacun relativement à l'activité de perception des amendes. Elle est entrée en vigueur en décembre dernier.

Quant au paiement à partir du compte de banque, le Bureau a donné son aval à un projet d'entente entre le MFQ et une institution financière. Ce projet est sous examen aux services juridiques du MFQ.



### 5.1.2 Les résultats en regard de la *Déclaration de services aux citoyens*

Dans sa CPI, le Bureau s'est engagé à atteindre les objectifs de la *Déclaration de services aux citoyens* en ce qui regarde la qualité des services et à appliquer le mécanisme ministériel prévu pour le traitement des plaintes. Sur ce dernier point, spécifions que les données en provenance de la Direction de la vérification interne et du traitement des plaintes du Ministère indiquent que le Bureau a reçu trois plaintes écrites du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004. Des mesures ont été prises pour que les plaintes se règlent à la satisfaction des plaignants, en fonction du bien-fondé de la demande.

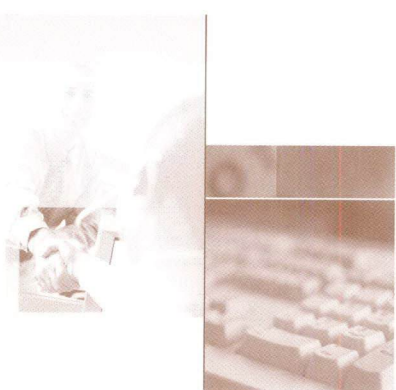
Présentement, les citoyens ont accès à un service sans frais de renseignements téléphoniques leur permettant de parler à un préposé selon l'horaire affiché dans les différents points de service. De plus, selon les constatations faites quotidiennement sur place au centre d'appels et les dernières vérifications effectuées dans les bureaux de perception des amendes, l'identification des personnes et de l'unité administrative intéressée se fait dans la plupart des cas, et les appels sont retournés dans la même journée ou le lendemain.

Les actions et les résultats du Bureau ayant trait aux objectifs qui consistent à répondre à la correspondance dans un délai de 30 jours et à envoyer un accusé de réception lorsque le Bureau n'est pas à même de le faire ont été présentés dans la section 5.1.1. Il en est de même pour le temps d'attente des clients lors d'un appel téléphonique.

Pour ce qui est de la clarté et de la qualité du langage utilisé dans les lois, les règlements et les formulaires, notons que le principal document public que les citoyens peuvent avoir à lire est le constat d'infraction. Selon un sondage effectué entre le 19 mars et le 3 avril 2001 par une firme spécialisée, 84 % des répondants se sont déclarés satisfaits de la clarté du constat d'infraction et 90,4 % de la clarté de l'information écrite reçue. Rappelons également que dans le contexte de l'implantation du SGIPA, tous les formulaires touchant la perception des amendes ont été réexaminés dans un esprit de simplification pour le citoyen.

Le sondage dont il est fait mention ci-dessus a été réalisé pour connaître la satisfaction des défendeurs et des débiteurs à l'égard des services offerts par le Bureau. Les principaux résultats obtenus ont été inscrits dans notre *Rapport annuel 2001-2002*. Rappelons néanmoins que la satisfaction globale des usagers s'établit à 92,2 %, que les résultats sont particulièrement remarquables en ce qui concerne la courtoisie des préposés aux renseignements et que les personnes interrogées se disent davantage satisfaites des aspects humains du service (courtoisie des préposés, clarté et pertinence des renseignements) que des aspects systémiques (rapidité à obtenir une ligne téléphonique, temps requis avant de pouvoir parler à un préposé, heures d'ouverture, disponibilité et signalisation). Après l'examen des résultats du sondage, le Bureau a pris différentes mesures pour améliorer encore le service, dont l'ajout d'un préposé aux renseignements et de standards de service dans son *Plan d'action 2003-2004*.

Le Bureau prévoit effectuer un nouveau sondage lorsque la phase 1 du SGIPA qui vient d'être implanté aura été rodée.



## 5.2 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

### ▶ a) Les engagements contenus dans le plan d'affaires

Dans la mesure où le contexte qui a prévalu lors de l'élaboration du plan d'affaires demeurera sensiblement le même au cours de l'année,

- ▶ réaliser un rapport recettes/revenus de 88,8 % (le rapport recettes/revenus prévu pour l'exercice précédent se situait à 87,8 %).

Comme il a été indiqué dans la section 4.1, le rapport recettes/revenus a été de 99,5 % en 2003-2004, soit 12 % supérieur au rapport prévu dans le plan d'affaires.

### ▶ b) La diminution du coût de revient

- ▶ Déterminer à l'aide d'un modèle de coût de revient les objectifs et les cibles à atteindre à partir de 2004-2005 concernant le coût des principaux processus de production du Bureau reliés au traitement des infractions;
- ▶ Adapter le modèle de coût de revient développé pour les activités de traitement des infractions aux activités touchant la perception des amendes.

Ajoutons qu'en 2002-2003, le Bureau a élaboré un modèle de coût de revient pour la gestion des infractions et le service à la clientèle et qu'il en avait commencé le rodage. Cependant, compte tenu des changements importants intervenus ou à venir dans l'environnement du Bureau, celui-ci a décidé de reporter les travaux prévus à cet égard dans son plan d'action.

D'une part, l'entente-cadre intervenue entre le gouvernement du Québec et des représentants du monde municipal au sujet du transfert aux cours municipales du traitement des constats d'infraction délivrés sur les routes numérotées pourrait avoir un effet significatif sur le volume des constats traités au Bureau et, conséquemment, sur les coûts unitaires et sur le plan d'affaires de l'organisation. De plus, la Loi modifiant le CSR et le Code de procédure pénale concernant la perception des amendes contient des dispositions qui, en venant modifier le processus de perception des amendes et les outils à l'usage du percepteur, exigeront plus d'efforts de la part de celui-ci pour maintenir les taux de perception à leur niveau actuel. Enfin, le projet de modernisation de l'État en cours présentement au gouvernement génère une incertitude additionnelle sur les activités du Bureau et sa performance éventuelle.



### ► c) L'amélioration de l'information de gestion

- Réaliser en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles (DRI) une étude visant à améliorer la qualité de l'information de gestion disponible au Bureau :
  - Dans un premier temps, en se donnant les moyens pour mieux exploiter l'information déjà disponible fournie par les systèmes actuels;
  - Dans un second temps, en élaborant les processus et en mettant en place les outils qui nous permettront d'exploiter les données opérationnelles fournies par le SGIPA dès l'implantation de la livraison 1 prévue pour la fin du mois de mars 2004.

Divers travaux ont été menés par la DRI afin de s'assurer d'exploiter l'information fournie par les systèmes actuels. Une ressource externe a été engagée à cet effet et les travaux réalisés ont permis de produire plusieurs rapports statistiques. Quant à l'exploitation des données du SGIPA, les travaux réalisés doivent permettre à partir du mois d'avril 2004 la production graduelle de rapports contenant des données sur la perception des amendes, les aspects financiers et quelques aspects de gestion. De plus, le Bureau a relancé le dossier portant sur le tableau de bord, dossier qui devrait être achevé d'ici le mois de décembre 2005.

### ► d) La mise en œuvre de certaines décisions gouvernementales

- Mettre en œuvre au sein du Bureau les mesures permettant l'instauration du montant contributoire de 10\$ imposé pour financer les activités d'aide aux victimes d'actes criminels (Loi modifiant le Code de procédure pénale);
- Mettre en place au Bureau les mesures permettant d'opérationnaliser l'entente-cadre intervenue entre le gouvernement du Québec et des représentants du monde municipal en ce qui regarde le transfert aux cours municipales du traitement des constats d'infraction délivrés sur les routes entretenues pour ou par le ministère des Transports en vertu du CSR.

Le Bureau a pris les mesures requises pour permettre la perception, dès le 1<sup>er</sup> juillet 2003, du montant contributoire de 10 \$ imposé pour financer les activités d'aide aux victimes d'actes criminels. Le modèle de constat a été refait avec les modifications appropriées et tous les mandants sont en mesure de délivrer les nouveaux constats. Du mois de juillet 2003 au mois de mars 2004, l'ajout du nouveau montant a permis de recueillir 1,9 M\$. Précisons que le coût de conception de l'application informatique nécessaire pour modifier le système GDI et les statistiques correspondantes a été de 52 k\$, sans compter les quelque 65 jours consacrés par le personnel du Bureau à mettre en œuvre la décision gouvernementale. Il faut additionner à cela le coût des changements apportés au SGIPA qui s'élève à environ 176 k\$ et l'augmentation des coûts d'entretien estimés à 55 k\$.

Quant à l'entente-cadre du 11 avril 2003 relative au transfert vers les cours municipales du traitement des constats d'infraction délivrés sur les routes entretenues pour ou par le ministère des Transports en vertu du CSR, des rencontres ont eu lieu avec des représentants municipaux pour discuter des modalités d'application de celle-ci. Plusieurs points ont été discutés, telles l'information à transmettre au Bureau et la procédure pour le faire. Il importe de préciser que le Procureur général demeure responsable de l'exécution des jugements et des créances douteuses et qu'en conséquence, le Bureau doit détenir toute l'information requise pour suivre l'application des ententes à venir avec les municipalités.



Des démarches ont été entreprises avec la DRI afin de créer dans un premier temps une application informatique permettant au Bureau d'assumer la première partie de ses responsabilités, soit de contrôler la concordance entre le montant du chèque envoyé mensuellement par les municipalités d'une part, et le nombre et la valeur des constats délivrés par la SQ sur leur territoire d'autre part. La DRI a mis au point un prototype et des discussions sont en cours avec une firme privée en vue d'alimenter le système du Bureau avec un ensemble de fichiers, ce qui permettrait d'éviter la double saisie de l'information. Les coûts d'élaboration de l'application sont évalués à 273 k\$ dont 60,7 k\$ ont été encourus en 2003-2004. Dans un second temps, il faudra identifier les modifications qui devront être apportées au SGIPA pour mettre en branle l'entente-cadre, en particulier en ce qui regarde la perception des amendes. Le coût des modifications requises au SGIPA se monte à 1,3 M\$.

#### ► e) La révision du plan d'affaires

- Réviser le Plan d'affaires 2000-2008 à la lumière des changements qui surviennent dans l'environnement du Bureau et de la nouvelle planification du SGIPA.

Plusieurs facteurs ou événements conduisent le Bureau à revoir son plan d'affaires. D'abord, l'implantation de la livraison 1 du SGIPA sera accompagnée d'une hausse de la charge de travail du Bureau puisque certaines activités relatives à la perception des amendes, tels l'encaissement des amendes, la réponse au téléphone et l'accueil des visiteurs, seront dorénavant assumées totalement ou en très grande partie par le Bureau plutôt que par les palais de justice.

De plus, le Bureau devra s'ajuster aux effets éventuels du transfert aux cours municipales du traitement des constats d'infraction délivrés sur les routes entretenues pour ou par le ministère des Transports en vertu du CSR. Il est évident que la baisse du volume d'activité découlant d'un transfert potentiel de 200 000 constats et les ajustements à prévoir dans les façons de faire en matière de perception des amendes auront des conséquences importantes, notamment sur les coûts de production du Bureau.

Enfin, la Loi modifiant le CSR et le Code de procédure pénale concernant la perception des amendes, loi sanctionnée en novembre 2003, aura des retombées sur les activités du Bureau. Une évaluation a été réalisée sur la question. Elle fait ressortir un besoin additionnel de 12 ETC pour répondre à un traitement plus complexe des dossiers ainsi qu'à l'ajout d'une nouvelle infraction et d'un budget supplémentaire de 350 k\$ pour modifier le SGIPA. De plus, l'enveloppe budgétaire du Bureau devra être rehaussée de 2,3 M\$ pour assumer les frais associés aux avis acheminés à la SAAQ. Une demande a été transmise au Conseil du trésor à l'occasion de la revue de programme pour obtenir un financement approprié de même que l'autorisation de déroger aux procédures habituelles afin de confier la réalisation des travaux requis à la firme DMR qui développe actuellement le SGIPA.

Enfin, le plan d'affaires doit être réexaminé pour tenir compte du fait que plusieurs mandants ne seront pas prêts à utiliser les nouvelles fonctionnalités du système lorsque celui-ci sera implanté. Cette situation aura des répercussions sur la rentabilité du système et sur les frais d'exploitation du Bureau qui, pour un certain temps, fonctionnera en partie en mode papier plutôt qu'en mode électronique.

Comme on peut le constater, le Bureau a procédé lorsqu'il le pouvait à l'analyse et à la quantification des principales résultantes des facteurs ou des événements susceptibles d'influer sur ses activités. Cependant, compte tenu des nombreuses incertitudes qui caractérisent la situation actuelle, il a dû retarder la révision de son plan d'affaires. Il prévoit être en mesure de réaliser celle-ci au cours du prochain exercice.



### 5.3 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE MODERNISATION DE LA GESTION

#### a) La gestion par résultats

- ▶ Consulter 100 % des employés dans l'établissement des objectifs du Bureau ou de leur unité administrative;
- ▶ Signifier des attentes en termes de résultats à atteindre à 100 % des employés du Bureau.

Tous les employés ont été invités à des rencontres de travail tenues en avril et en mai 2003. Lors de ces réunions, des présentations ont été faites sur les thèmes suivants : les résultats obtenus par le Bureau en 2002-2003, le *Plan d'action 2003-2004*, la *Déclaration de services aux citoyens* du Ministère et le projet du SGIPA. Les employés ont eu l'occasion de s'exprimer sur ces questions et ont été incités à identifier dans leurs unités administratives respectives les contributions devant permettre l'atteinte des objectifs retenus. Ces échanges ont été particulièrement appréciés de la part des employés et le Bureau compte réitérer l'expérience en 2004-2005.

Il est à noter que deux des trois directions du Bureau ont donné des attentes collectives ou individuelles à presque tous leurs employés. Pour l'ensemble du Bureau, le pourcentage de personnes ayant reçu des attentes écrites s'élève à environ 80 %. De plus, d'autres employés dont ceux du centre d'appels ont été rencontrés et des attentes leur ont été exprimées verbalement.

#### b) L'implantation du nouveau plan d'organisation administrative

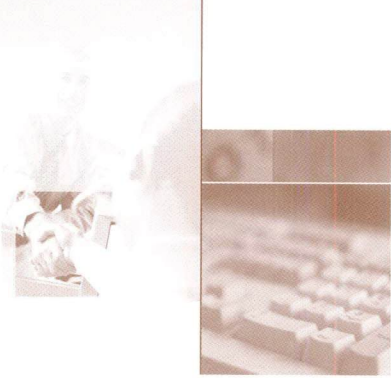
- ▶ Mettre en œuvre à tous les paliers du Bureau le nouveau plan d'organisation administrative approuvé par les autorités du Ministère.

Le Bureau a décidé de ne pas procéder immédiatement au comblement des postes de gestionnaires supérieurs car l'organisation est dans une phase intensive d'implantation du SGIPA et les deux gestionnaires occupant des emplois par intérim sont essentiels actuellement pour assurer le succès du projet. Par ailleurs, un poste de chef d'unité a été aboli à la Direction de la gestion des infractions pour être fusionné avec un autre. Une nouvelle gestionnaire est entrée en fonction au début du mois de septembre 2003.

#### c) La conclusion d'ententes avec des unités conseils de la Direction générale des services à l'organisation

- ▶ Conclure des ententes avec la DRI et la DPA afin de favoriser une implantation harmonieuse et efficace du SGIPA.

À la suite des discussions intervenues entre le Bureau et la DPA, il a été convenu de ne pas signer d'entente spécifique à ce moment-ci. La DPA étant sensibilisée au contexte actuel du Bureau, les services habituels qu'elle offre sont plutôt rendus au rythme des besoins exprimés par celui-ci. En ce qui a trait à la DRI, des échanges ont eu lieu afin de préciser les attentes du Bureau et la contribution de la DRI sur divers sujets, tels l'implantation du montant contributoire de 10 \$, le transfert aux municipalités du traitement des constats d'infractions concernant le CSR délivrés sur les routes numérotées et l'information de gestion. Les travaux sont en cours présentement sur ces questions. Soulignons qu'une entente a déjà été conclue avec la DRI prévoyant d'héberger le SGIPA dans ses locaux.



## 5.4 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Produire au moins trois fois par année le bulletin interne *Les échos du BIA*;
- ▶ Affecter 1,5 % de la masse salariale du Bureau au développement des compétences des employés;
- ▶ Élaborer un plan de formation des employés du Bureau concernant l'implantation du SGIPA.

Deux numéros du bulletin interne *Les échos du BIA* ont été produits en juin et en novembre 2003.

En 2003-2004, les employés du Bureau ont participé à quelque 970 jours de formation, dont les coûts totalisent plus de 227 000\$, ce qui correspond à 3,2 % de la masse salariale. Cet investissement élevé en matière de formation est attribuable essentiellement aux nombreuses activités découlant du plan de formation élaboré pour permettre l'implantation de la phase 1 du SGIPA.

En plus des objectifs prévus à son plan d'action, le Bureau vise à rencontrer ceux que le Ministère s'est donnés en rapport avec la représentation de certains groupes au sein de l'effectif. Comme l'indique le tableau IX, le Bureau a dépassé la cible ministérielle touchant le personnel d'encadrement féminin puisque deux femmes-cadres ont été embauchées en septembre 2003, l'une à la suite d'un processus de mutation et l'autre par voie d'affectation. Il a également dépassé la cible ministérielle relativement à l'embauche des employés de 35 ans et moins. Par ailleurs, il a obtenu de faibles résultats eu égard à l'embauche des groupes cibles et n'a pas recruté de personnes handicapées.

### ▶ TABLEAU IX

#### EMBAUCHE DE PERSONNEL

Avril 2003 à mars 2004

GROUPE	RÉSULTAT BUREAU %	CIBLE MINISTÉRIELLE %
Personnel d'encadrement féminin	100	50
35 ans et moins – Global	76	70
35 ans et moins – Groupes cibles	4	25
Groupes cibles (global – pers. régulier et occasionnel)	3	25
Groupes cibles (personnel régulier – Québec)	0	25
Groupes cibles (personnel régulier – Montréal)	0	33
Groupes cibles (personnel régulier – Autres régions)	0	8
Personnes handicapées	0	5 personnes au Ministère



## 5.5 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

En 2003-2004, le Bureau entend poser les gestes qui lui permettront d'obtenir des progrès substantiels dans la concrétisation du projet. Aussi, il se donne les objectifs suivants :

- ▶ *Implanter la phase 1 révisée du SGIPA pour le 3 mars 2004;*
- ▶ *Mettre à jour les biens livrables de la phase 2 du SGIPA;*
- ▶ *Élaborer un plan maître de gestion du changement et en effectuer le suivi afin de favoriser l'intégration harmonieuse et efficace du SGIPA au sein du Bureau.*

### TABLEAU X

#### ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET DU SGIPA

Au 31 mars 2004

INDICATEUR	RÉALISATION	
	PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS D'ORIGINE (%)	PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS MODIFIÉES <sup>1</sup> (%)
Biens livrables de la phase 1	146	100

<sup>1</sup> Inclut les travaux sur les processus du workflow et les autres demandes de changement.

L'échéancier original prévoyait que la phase 1 serait achevée au mois de décembre 2002. Cependant, compte tenu du résultat des travaux terminés, de la nécessité de rééquilibrer la charge de travail requise des utilisateurs au cours de chacune des deux livraisons du système et de la volonté du Bureau de devancer la mise en place de son site Web, du paiement en ligne et du Service téléphonique informatisé (STI), l'échéancier de la phase 1 a été reporté au 31 mai 2003 puis à la fin du mois de mars 2004. Or, tous les biens livrables nécessaires pour terminer cette phase ont été produits et l'implantation de celle-ci a commencé à la fin du mois de mars 2004. Remarquons que plusieurs biens livrables ont dû être ajoutés pour mener à bien la phase 1 en raison de la complexité du projet. En fait, le nombre initialement prévu de biens livrables a dû être augmenté de 46 %.

Pour favoriser l'implantation de la livraison 1 du SGIPA, le Bureau a élaboré un plan maître de gestion du changement dont la coordination se fait au sein du comité de gestion du changement qui a été mis sur pied au mois d'octobre 2002. Les activités de ce comité ont permis au Bureau de gérer efficacement et harmonieusement les transformations associées à l'instauration du SGIPA.

Un système de suivi a été mis en place permettant d'identifier les principales tâches à accomplir par le Bureau dans différents secteurs, les biens livrables à produire et les ressources nécessaires. Une évaluation a été faite régulièrement afin d'identifier les problèmes et de prendre les actions correctrices appropriées. Un suivi plus serré a été entrepris dans les dernières semaines de l'année budgétaire pour garantir l'implantation efficace et harmonieuse de la livraison 1 maintenant en application.

Les travaux en vue de la mise à jour des biens livrables de la livraison 2 ont été exécutés afin de s'assurer que cette livraison correspond aux besoins du Bureau et qu'elle respecte le cadre financier ainsi que l'échéancier planifié. On a procédé au lancement de cette livraison en février 2004.



LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## **SECTION 6**

**Les résultats atteints  
par rapport aux objectifs  
stratégiques du Bureau  
pour la période 2001-2004**



## 6.1 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE

- ▶ *Le Bureau s'est donné comme objectif d'améliorer le service à la clientèle en offrant à tous les citoyens et aux organisations la possibilité d'obtenir des renseignements relatifs à leur dossier, de consigner un plaidoyer et d'effectuer un paiement à distance sans avoir à se déplacer pour ce faire. De façon plus spécifique, il compte augmenter à 30 % le pourcentage de paiements effectués par Internet et à 10 % le pourcentage de paiements faits par téléphone d'ici 2004.*

### ▶ a) Les services offerts

Dès l'année financière 2001-2002, devant la planification qu'il s'était donnée, le Bureau s'est doté d'un site Web contenant de nombreux renseignements sur les services qu'il offre et permettant de répondre aux questions les plus fréquemment posées. En mars et en avril 2002, le Bureau a également mis en place le paiement en ligne et le STI facilitant le paiement des constats d'infraction par carte de crédit. Le paiement par Internet des avis de jugement et l'utilisation sans frais d'un numéro de téléphone unique (1 877-AMENDES) lors d'un premier contact avec le Bureau sont maintenant des options disponibles. De plus, un projet d'entente entre une institution financière et le MFQ a été approuvé par le Bureau afin de permettre le paiement directement à partir du compte de banque. L'adresse du site Web du Bureau a été ajoutée sur les constats d'infraction et la révision du dépliant produit en 2002 à l'intention des personnes recevant un constat d'infraction ou un avis de jugement a été achevée dès le printemps 2003.

### ▶ b) Les paiements par Internet et par téléphone

En 2003-2004, le pourcentage de paiements par Internet a atteint 3 % de l'ensemble des paiements avant jugement. Il s'agit d'une progression importante par rapport à 2002-2003 où le taux avait été de 0,9 %. Au cours de la dernière année budgétaire, les paiements par Internet se sont élevés en moyenne à 37 par jour. Quant à ceux par téléphone pour les constats d'infraction, ils se situent à 62 par jour, soit 5 % de l'ensemble des paiements avant jugement. On constate que la montée est constante depuis quelques années mais qu'elle a ralenti dans la dernière année budgétaire. En effet, le pourcentage était de 0,8 % en 1999-2000, de 1,6 % en 2000-2001, de 3,9 % en 2001-2002 et de 4,8 % en 2002-2003.



## TABLEAU XI

PAIEMENTS DES CONSTATS D'INFRACTION PAR CARTE DE CRÉDIT ET PAR CARTE DE DÉBIT

ÉLÉMENT		2002-2003		2003-2004		VARIATION	
		Quantité	(%)	Quantité	(%)	Quantité	(%)
Comptoir (Sainte-Foy)	Nombre	1 201	4	1 808	5	607	51
	Montant (M\$)	189 929	3	288 994	4	99 065	52
Poste	Nombre	12 722	39	11 319	30	- 1 403	- 11
	Montant (M\$)	2 424 409	42	2 214 424	33	- 209 985	- 9
Téléphone (préposées)	Nombre	8 358	26	7 108	19	- 1 250	- 15
	Montant (M\$)	1 515 231	26	1 330 036	19	- 185 195	- 12
STI	Nombre	7 135	22	8 230	22	1 095	15
	Montant (M\$)	1 215 027	21	1 449 307	21	234 280	19
Internet	Nombre	2 817	9	9 127	24	6 310	224
	Montant (M\$)	491 131	8	1 617 617	23	1 126 486	229
<b>TOTAL</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>32 233</b>	<b>-</b>	<b>37 592</b>	<b>-</b>	<b>5 359</b>	<b>17</b>
	<b>MONTANT (M\$)</b>	<b>5 835 727</b>	<b>-</b>	<b>6 900 378</b>	<b>-</b>	<b>1 064 651</b>	<b>18</b>

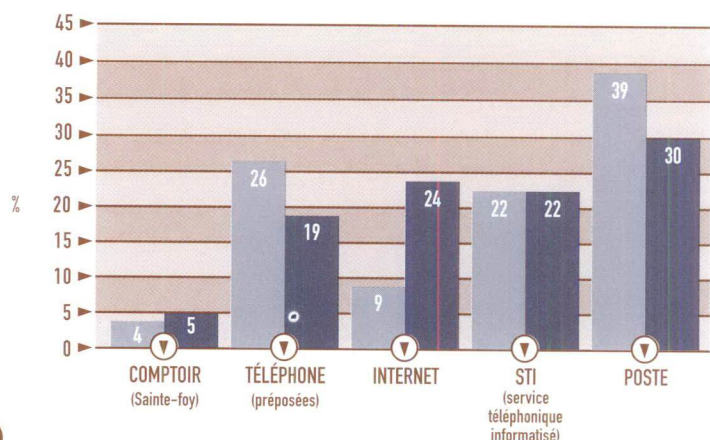
Le tableau XI fait ressortir qu'en 2003-2004, le nombre de paiements de constats d'infraction par carte de crédit et carte de débit a atteint 37 592, ce qui correspond à une augmentation de 17 % par rapport à 2002-2003. Quant aux montants totaux payés, ils ont atteint 6,9 M\$, soit un accroissement de 18 %.

Cette hausse confirme la stratégie du Bureau qui mise sur ce type de paiements pour améliorer le service à la clientèle et réduire les coûts. En effet, en 2001-2002 et en 2002-2003, les paiements de constats d'infraction par carte de crédit et par carte de débit représentaient respectivement 4,4 % et

5,6 % des recettes annuelles totales du Bureau, alors qu'en 2003-2004, ils ont atteint 6,6 %. Ce changement a été facilité par la mise en place au début de l'année financière 2002-2003 du paiement en ligne et du STI. Avec l'implantation de la phase I du SGIPA qui permet désormais le paiement des avis de jugement par Internet et par le STI, la proportion que représentent les paiements par carte de crédit ou carte de débit par rapport aux recettes totales devrait croître de façon importante.

### LES PAIEMENTS PAR INTERNET ET STI REPRÉSENTENT 46 % DES PAIEMENTS PAR CARTE DE CRÉDIT OU DE DÉBIT.

■ 2002-2003 ■ 2003-2004





Le tableau XI montre aussi qu'en 2003-2004, le nombre de paiements par Internet et par le STI s'est établi à 17 357. Comme l'indique le graphique ci-contre, ces deux nouveaux modes de paiement qui ont permis d'augmenter la gamme des services offerts à la clientèle équivalent durant la période à environ 46 % des paiements de constats d'infraction payés par carte de crédit ou carte de débit. On observe également que la proportion des paiements exécutés à l'aide des préposés du centre d'appels a été de 19 %. Il s'agit d'une baisse majeure puisqu'elle s'établissait à 54 % en 2001-2002 et à 26 % en 2002-2003.

Notons également que l'ensemble des paiements faits au téléphone, incluant le STI, représente maintenant 41 % des paiements par carte de crédit ou carte de débit comparativement à 48 % l'an passé. Quant aux paiements effectués par la poste par carte de crédit, leur proportion a aussi diminué de manière significative, passant de 39 % à 30 %.

Ainsi, en résumé, on observe qu'au total, les paiements par carte de crédit ou carte de débit augmentent constamment, les paiements par Internet connaissent une progression remarquable et leur nombre est actuellement un peu plus élevé que les paiements faits avec le STI. On peut voir également que les paiements faits au téléphone avec l'aide des préposés tout comme les paiements effectués par la poste sont en forte diminution.

## 6.2 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

- Au cours de la période, le Bureau vise également à hausser de 6,7 % son rapport recettes/revenus, ce qui devrait générer, compte tenu des hypothèses de revenus prévus au plan d'affaires, un accroissement des recettes perçues de 6,8 M\$ pour l'ensemble de la période;
- Le Bureau s'est donné comme objectifs d'accroître la productivité de sa main-d'œuvre de 15 % et de se fixer des cibles réalistes de réduction de son coût de revient.



## ▶ TABLEAU XII

ÉVOLUTION DES RECETTES ET DES REVENUS AU COURS DE LA PÉRIODE 2001-2004

ANNÉE	ÉLÉMENT	PLAN D'AFFAIRES	RÉALISÉ	ÉCART	
		Ⓢ (M\$)	Ⓢ (M\$)	Ⓢ (M\$)	Ⓢ (%)
2001-2002	Rc	82,2	89,6	7,4	9,0
	Rv	104,2	99,0	- 5,2	- 5,0
	RRR (%)	78,9	90,5	11,6	14,7
2002-2003	Rc	87,0	103,7	16,7	19,2
	Rv	99,1	110,6	11,5	11,6
	RRR (%)	87,8	93,7	5,9	6,7
2003-2004	Rc	88,0	104,4	16,4	18,6
	Rv	99,1	104,9	5,8	5,9
	RRR (%)	88,8	99,5	10,7	12,0
Période 2001-2004	Rc	257,2	297,7	40,5	15,7
	Rv	302,4	314,6	12,1	4,0
	RRR (%)	85,1	94,6	9,6	11,3

Rc = Recettes, Rv = Revenus, RRR = Rapport recettes/revenus

Comme le précise le tableau XII, les données inscrites au plan d'affaires pour la période 2001-2004 prévoyaient des revenus totaux de 302,4 M\$ et des recettes de 257,2 M\$ pour un rapport recettes/revenus moyen de 85,1 %. Or, durant cette même période, le Bureau a enregistré des revenus de 314,5 M\$ et des recettes de 297,7 M\$ pour un rapport recettes/revenus moyen de 94,7%. Si sa performance à cet égard avait été celle prévue au plan d'affaires, les recettes auraient dû être de 267,5 M\$. Le Bureau a donc perçu des recettes de 30,2 M\$ supérieures à celles qu'il aurait dû recevoir. Cette performance est due entre autres à une augmentation prévue du rapport recettes/revenus de la DPA qui s'est établi pour l'ensemble de la période à 88,5 % au lieu de 75,7 %. Le graphique ci-contre fait ressortir la progression des recettes et du rapport recettes/revenus associé à cette direction.

Quant à la productivité de la main-d'œuvre, les données disponibles présentement pour la mesurer sont des ratios globaux, telles les recettes perçues par employé ou par dollar de traitement investi.



### TABLEAU XIII

ÉVALUATION DE LA PRODUCTIVITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

ÉLÉMENT	2003-2004	2002-2003	VARIATION		2001-2002	2000-2001	VARIATION
			NOMBRE	(%)			2003-2004 / 2000-2001
							(%)
Recettes (en k\$)	104 387	103 667	720	0,7	89 577	60 320	73,1
ETC utilisés	178	175	3	1,7	158	137	29,9
Traitements (en k\$)	7 172	6 731	441	6,6	5 931	5 145	39,4
Rapport recettes/ETC (en k\$)	586	592	- 6	- 1,0	566,90	440,30	33,1
Rapport recettes/traitements	14,55	15,40	- 0,85	- 5,5	15,10	11,72	24,1

Le tableau XIII met en évidence qu'en 2003-2004, le rapport recettes/ETC a été de 586,00 k\$ par personne, comparativement à 592,00 k\$ à la même période l'an dernier, soit une diminution de moins de 1 %. Quant au rapport recettes/traitements, il est passé de 15,40 \$ à 14,55 \$, soit une baisse de 5,5 %. Le Bureau avait anticipé que l'implantation de la livraison 1 du SGIPA nécessiterait l'utilisation de ressources normalement consacrées à la perception. Compte tenu que l'implantation de cette livraison a commencé avant la fin de l'année financière tel qu'il a été prévu dans son *Plan d'action* 2003-2004, le Bureau considère, somme toute, avoir réussi l'implantation de cette importante livraison tout en limitant la baisse de productivité appréhendée.

De plus, si l'on compare les résultats actuels avec ceux de l'année budgétaire 2000-2001, on observe une augmentation significative de la productivité de la main-d'œuvre, soit une augmentation de 33 % du rapport recettes/ETC et de 24 % du rapport recettes/traitements. Il faut remarquer cependant que l'année financière 2000-2001 n'est pas une année normale puisque les revenus et les recettes étaient de loin inférieurs à la moyenne habituelle. Par ailleurs, ces données ne comprennent pas les dossiers réglés en jours de travaux compensatoires et en jours d'emprisonnement. Le Bureau entend donc examiner ces questions au cours du prochain exercice comptable.



Les deux ratios utilisés jusqu'ici pour évaluer la productivité de la main-d'œuvre devront être ajustés au cours du prochain exercice pour tenir compte du fait qu'au 5 avril 2004, au moment de l'implantation de la première livraison du SGIPA, le Bureau a pris en charge la plupart des activités d'encaissement des amendes découlant des avis de jugement qui étaient, jusqu'à ce moment-là, la responsabilité de la DGSJ. Le Bureau a évalué entre 45 ETC et 55 ETC les économies qui découleront de l'implantation du SGIPA pour cette direction générale. Le Bureau, par contre, estime que ces responsabilités additionnelles demanderont un ajout de 12 ETC. Cet ajout devra également être ajusté pour tenir compte des conséquences de la Loi modifiant le CSR et le Code de procédure pénale concernant la perception des amendes. Le Bureau a évalué que la mise en application de cette loi entraînerait des besoins additionnels de 12 ETC.

Soulignons qu'en 2001, le Bureau a confié un mandat à une firme externe pour qu'elle réalise une étude sur le coût de revient. Conformément aux recommandations de cette organisation, le Bureau s'est donné comme objectif de mettre en place au cours de 2002-2003 un système de coût de revient portant sur ses principaux cycles de production ou sur ses activités les plus significatives. En 2002, le Bureau a donc élaboré un modèle de coût de revient pour la gestion des infractions et le service à la clientèle. Il comptait donc au cours de 2003-2004 roder ce modèle, compléter son système de coût de revient en matière de perception des amendes et se donner des cibles à atteindre concernant la gestion des infractions.

Cependant, compte tenu des changements importants intervenus ou à venir dans l'environnement du Bureau, celui-ci a décidé de reporter les travaux prévus dans son plan d'action. Au nombre des changements survenus, spécifions l'entente-cadre intervenue entre le gouvernement du Québec et des représentants du monde municipal au sujet du transfert aux cours municipales du traitement des constats d'infraction délivrés sur les routes numérotées, la Loi modifiant le CSR et le Code de procédure pénale concernant la perception des amendes et le projet de modernisation de l'État en cours présentement au gouvernement.



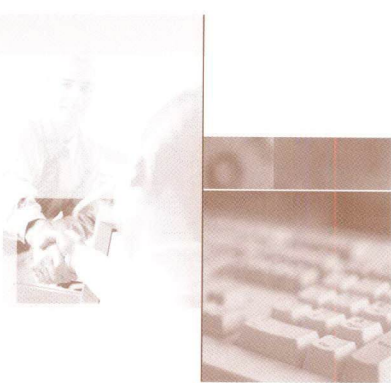
### 6.3 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE MODERNISATION DE LA GESTION

- *Le Bureau compte implanter la gestion par résultats dans l'ensemble de ses unités administratives.*

Pour favoriser la gestion par résultats, la direction du Bureau a d'abord participé en 2001 aux sessions pilotes organisées par le Ministère pour préciser le contenu des cours à offrir aux gestionnaires du Ministère en cette matière. Par la suite, les directeurs du Bureau ont collaboré au programme ministériel de formation des gestionnaires à la gestion axée sur les résultats et au leadership organisationnel. À l'automne 2001, des séances de travail ont été tenues avec les chefs d'équipe de la DPA pour les sensibiliser notamment à la gestion par résultats.

Des sessions similaires ont été tenues en février 2002 avec tout le personnel de la Direction de la gestion des infractions et en juin 2002, avec le personnel de la Direction du soutien aux opérations.

La gestion par résultats est maintenant un mode usuel de gestion pour les directeurs du Bureau, ceux-ci recevant à chaque année des attentes en termes de résultats à atteindre. Ce type de gestion s'étend graduellement aux autres paliers de l'organisation. Ainsi, en mai et en juin 2003, au cours de rencontres de travail portant sur les résultats obtenus par le Bureau en 2002-2003, le *Plan d'action 2003-2004*, la *Déclaration de services aux citoyens* du Ministère et le projet du SGIPA, les employés ont eu l'occasion d'échanger sur ces questions et ont été invités à identifier dans leurs unités administratives respectives les contributions devant permettre l'atteinte des objectifs présentés. Présentement, le pourcentage de personnes ayant reçu des attentes s'élève à environ 80 %.



## 6.4 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

- *Le Bureau entend réviser et adapter ses pratiques de gestion de façon à favoriser et à valoriser la contribution des employés à l'atteinte des objectifs de l'organisation.*

Les mesures prises par le Bureau, telles la création d'un bulletin interne, la tenue sur une base régulière de rencontres de travail ou d'information avec les employés concernant divers sujets (comme la modernisation de la gestion, les effets de la transformation en agence, la gestion par résultats et le développement du SGIPA), l'instauration de mécanismes de gestion du changement associés à l'implantation du SGIPA, la mise en place d'une structure de gestion de projet permettant la collaboration permanente d'un grand nombre d'employés de toutes les directions du Bureau et l'accès à un budget de formation important, ont contribué de façon significative à créer un environnement de travail favorisant l'engagement et la mobilisation du personnel.

## 6.5 LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

- *Le moyen privilégié que le Bureau s'est donné pour atteindre ses objectifs est de moderniser ses technologies. L'orientation stratégique retenue a été de financer les dépenses et l'investissement requis pour moderniser l'organisation du Bureau ainsi que les systèmes informatiques sur la base des économies réalisées grâce à l'augmentation de la productivité et de la performance de l'organisation;*
- *À cette fin, le Ministère a soumis au Conseil du trésor un plan d'affaires couvrant la période 2000-2008 et a reçu à la fin de l'année 2000 l'autorisation d'entreprendre les travaux actuellement en cours (CT 195741 du 19 décembre 2000).*

Le Bureau a amorcé à la fin du mois de mars 2004 l'implantation de la première livraison du SGIPA qui va permettre de moderniser de façon majeure ses systèmes. Cette première livraison est venue avec un peu de retard sur l'échéancier initial, mais le Bureau a réussi jusqu'à maintenant à contenir les coûts du projet à l'intérieur des coûts prévus à son plan d'affaires et il a obtenu une performance supérieure aux prévisions en ce qui concerne son rapport recettes/revenus, ce qui lui permet d'autofinancer le développement du SGIPA et de réaliser des économies significatives sur le plan de la dépense pour créances douteuses pour le Ministère, tout en augmentant les recettes du gouvernement.



Sur le plan de la dépense pour créances douteuses, le Bureau s'est engagé dans son plan d'affaires à la faire passer de 40,3 M\$ (dépense pour mauvaises créances selon le *statu quo*) à 29,0 M\$ au cours de la période 2001-2004, soit de conserver une somme de 11,3 M\$ devant permettre au Bureau de financer le développement du SGIPA. Or, la dépense pour créances douteuses observée pour la période 2001-2004 s'élève à 21,8 M\$, ce qui a contribué à réaliser les économies anticipées nécessaires au financement du SGIPA, mais aussi d'obtenir des économies additionnelles de 7,2 M\$. Ces économies ont facilité d'une part au Bureau le report des sommes aux années budgétaires à venir, mais elles ont aussi servi à concrétiser des compressions que le Ministère devait effectuer.

En ce qui concerne les recettes, le Bureau prévoyait dans son plan d'affaires qu'elles seraient haussées de 250,4 M\$ à 257,2 M\$ sur la période 2001-2004, ce qui représente donc une somme de 6,8 M\$. Or, les données actuelles indiquent que le Bureau a perçu 297,7 M\$ pour la période, soit 40,5 M\$ de plus que ce qui a été prévu. Cette augmentation est due en partie au résultat obtenu par le Bureau sur le plan du rapport recettes/revenus. En effet, si ce dernier avait été conforme aux prévisions, les recettes auraient été de 267,5 M\$, soit 30,2 M\$ de moins que celles prévues.

LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## **SECTION 7**

**Les comparaisons  
avec d'autres  
organisations**





En novembre 2002, la question des comparaisons avec d'autres organisations a été abordée lors de la première rencontre du comité consultatif. Il en est ressorti qu'il est difficile de développer des indices communs et qu'il est surtout important d'examiner les processus afin d'améliorer la productivité d'un organisme. Différentes avenues ont néanmoins été envisagées. Par exemple, les trois organisations engagées dans la perception (Bureau des infractions et amendes, Centre de recouvrement et Centre de perception fiscale) pourraient défrayer le recours à un consultant externe qui les comparerait entre elles et identifierait les aspects de leur fonctionnement méritant d'être approfondis ainsi que les données pertinentes pouvant être utilisées sur le plan des coûts. Le Bureau a décidé de ne pas donner suite à court terme à cette proposition en raison de la surcharge de travail occasionnée par l'implantation du SGIPA et des changements que ce dernier engendrera dans les façons de faire du Bureau.



LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## **SECTION 8**

Les facteurs  
de contingence



Dans son plan d'action, le Bureau identifiait trois principaux facteurs dont les conséquences étaient susceptibles d'influer sur sa performance.

Comme nous l'avons rapporté dans la section 5, l'instauration d'un montant contributoire de 10 \$ applicable à toutes les infractions aux lois pénales du Québec aux fins de financement du programme d'indemnisation des victimes d'actes criminels a été menée promptement. Cependant, des coûts de 52,0 k\$ ont dû être supportés par la DRI pour l'implantation proprement dite de la décision gouvernementale et le Bureau a encouru des coûts de 176,0 k\$ pour les modifications au SGIPA. Il aura également à assumer des frais d'entretien estimés à 55,0 k\$.

Par ailleurs, deux autres facteurs dont les conséquences sont connues en partie sont susceptibles d'exercer un effet sur la performance du Bureau.

D'une part, l'application de l'entente du 11 avril 2003 concernant le transfert aux cours municipales du traitement des constats d'infraction délivrés sur les routes entretenues pour ou par le ministère des Transports en vertu du CSR aura des conséquences importantes sur le budget du Bureau. Le coût de développement de l'ensemble du projet est évalué à 273,0 k\$, dont 60,7 k\$ ont été encourus en 2003-2004. Des modifications approchant les 1,3 M\$ devront être apportées au SGIPA pour appliquer l'entente.

D'autre part, la Loi modifiant le CSR et le Code de procédure pénale concernant la perception des amendes a aussi des effets majeurs sur les frais d'exploitation du Bureau. Des besoins additionnels en ressources humaines (12 ETC) et en ressources financières (2,3 M\$) ont été identifiés. De plus, des modifications au montant de 350,0 k\$ devront être apportées au SGIPA.

Deux autres facteurs sont venus s'ajouter et sont susceptibles d'avoir des retombées significatives sur les frais de fonctionnement et l'organisation du Bureau. Il s'agit d'une part des travaux de modernisation entrepris par le nouveau gouvernement dont les conclusions ne sont pas connues à ce moment-ci et du jugement rendu par la Cour d'appel dans la cause Pomerleau qui limite, pour les juges de paix à pouvoirs restreints, leur capacité à poser certains actes judiciaires en matière pénale. Dans ce dernier cas, les jugements par défaut devront dorénavant être rendus par des juges habilités conformément à ce jugement. La procédure qui sera établie est susceptible d'influer sur les délais de traitement des dossiers et d'engendrer des coûts additionnels pour le Bureau selon la formule retenue et le délai d'implantation de celle-ci.



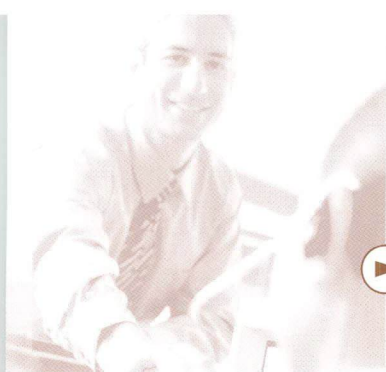
LE BUREAU DES INFRACTIONS ET AMENDES



## CONCLUSION



De façon générale, le Bureau s'est conformé aux objectifs contenus dans son *Plan d'action 2003-2004* et aux dispositions prévues dans sa CPI. Quant aux résultats obtenus en regard du plan d'affaires, ils dépassent les prévisions annoncées.



## ANNEXES

### Annexe I

#### LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

<b>CPI</b>	Convention de performance et d'imputabilité
<b>CSR</b>	Code de la sécurité routière
<b>DGSJ</b>	Direction générale des services de justice
<b>DPA</b>	Direction du personnel et de l'administration
<b>DRI</b>	Direction des ressources informationnelles
<b>ETC</b>	Équivalent temps complet
<b>k\$</b>	Kilodollar (1 000 \$)
<b>M\$</b>	Mégadollar (1 000 000 \$)
<b>MFQ</b>	Ministère des Finances du Québec
<b>SAAQ</b>	Société de l'Assurance automobile du Québec
<b>SGIPA</b>	Système de gestion des infractions et de perception des amendes
<b>SQ</b>	Sûreté du Québec
<b>STI</b>	Service téléphonique informatisé

### Annexe II

#### LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau I</b>	Enveloppe budgétaire 2003-2004 (en milliers de dollars)	19
<b>Tableau II</b>	Enveloppe de l'effectif 2003-2004	20
<b>Tableau III</b>	Volume d'activité à la Direction de la gestion des infractions	23
<b>Tableau IV</b>	Infractions et types de plaidoyers par catégories de lois – Avril 2003 à mars 2004	24
<b>Tableau V</b>	Volume d'activité à la Direction de la perception des amendes	24
<b>Tableau VI</b>	Appels téléphoniques sans frais au centre d'appels et dans les bureaux régionaux	25
<b>Tableau VII</b>	Suivi comparatif des résultats financiers (en millions de dollars)	27
<b>Tableau VIII</b>	Rapport recettes/revenus (en millions de dollars)	28
<b>Tableau IX</b>	Embauche de personnel – Avril 2003 à mars 2004	38
<b>Tableau X</b>	État d'avancement du projet du SGIPA – Au 31 mars 2004	39
<b>Tableau XI</b>	Paiements des constats d'infraction par carte de crédit et par carte de débit	42
<b>Tableau XII</b>	Évolution des recettes et des revenus au cours de la période 2001-2004	44
<b>Tableau XIII</b>	Évaluation de la productivité de la main-d'œuvre	45

