

REVUE DE MANDAT DE LA SAAQ

Rapport sur l'application de la loi constitutive de la
Société de l'assurance automobile du Québec
préparé par Paul-E Arsenault, Consultant expert

13 juin 2017

AVANT-PROPOS

La *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE) a été adoptée en 2006 dans le but d'amener ces sociétés à accroître leur performance et à mieux remplir leur mission à l'égard des citoyens du Québec. Cette loi met en place de nouvelles règles de gouvernance qui viennent renforcer le rôle des conseils d'administration et la reddition de comptes qui est faite au gouvernement et à l'Assemblée nationale.

De façon plus particulière, l'article 41 de ladite loi prévoit aussi l'obligation pour tout ministre responsable d'une société d'État de faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de cette société au moins une fois tous les dix ans. Ce rapport, que le ministre dépose à l'Assemblée nationale, doit notamment contenir une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société, incluant des mesures d'étalonnage et des recommandations quant à l'actualisation de la mission de la société.

LGSE, article 41

Le ministre doit, au plus tard tous les dix ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations relatives à l'actualisation de la mission de la société.

Ce rapport contient une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société, incluant des mesures d'étalonnage.

Le ministre dépose le rapport à l'Assemblée nationale. La Société de l'assurance automobile du Québec étant l'une des sociétés visées par ces nouvelles règles de gouvernance, le présent rapport donne suite à l'exigence de procéder à la revue du mandat de la société tous les dix ans. Cette revue de mandat se fait en examinant la société sous quatre grands angles d'approche, à savoir les instances de gouvernance, le contexte organisationnel, les instruments de gestion et l'évolution de sa performance. Les derniers chapitres du rapport servent à tracer le bilan des dix dernières années et à formuler des recommandations quant aux orientations à retenir pour les prochaines années.

Sur le plan méthodologique, cette revue du mandat est en grande partie fondée sur les bonnes pratiques reconnues en matière de gouvernance publique et d'évaluation de la performance. Les principaux référentiels utilisés sont constitués de la grille d'analyse et de la chaîne de résultats reproduites aux annexes A et B.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	I
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES GRAPHIQUES.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	VII
1 APERÇU GÉNÉRAL DE LA SAAQ.....	8
1.1 MISSION ET MANDAT.....	8
1.2 RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE.....	9
1.3 CLIENTÈLES ET PRINCIPALES ACTIVITÉS.....	11
1.4 CONTEXTE D’AFFAIRES ET PARTENAIRES.....	12
1.5 MOBILISATION DE RESSOURCES ET MODE DE FINANCEMENT.....	14
2 GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ.....	17
2.1 CADRE LÉGAL ET POLITIQUE DE GOUVERNANCE.....	17
2.2 LE CONSEIL D’ADMINISTRATION	18
2.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D’ADMINISTRATION.....	23
2.5 NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE.....	25
3 ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ.....	27
3.1 MODÈLE D’AFFAIRES ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	27
3.2 FONCTIONS DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION (PCD)	30
3.3 LIENS INSTITUTIONNELS ET PARTENARIATS.....	30
3.4 APPLICATION DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	32
3.5 DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LIGNE ET SUR LE TERRITOIRE	34
3.6 NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES À L’ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ	36
4 CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION	39
4.1 CADRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE À LA SAAQ	39
4.2 LES INSTRUMENTS DE PLANIFICATION.....	40
4.3 LES OUTILS D’AIDE À LA DÉCISION	42
4.4 LA GESTION DES RESSOURCES.....	45
4.5 REDDITION DE COMPTES ET IMPUTABILITÉ DEVANT L’ASSEMBLÉE NATIONALE.....	49
4.6 NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AU CONTRÔLE DE GESTION.....	50
5 ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ.....	52
5.1 LE BILAN ROUTIER.....	53
5.2 LES SERVICES À LA CLIENTÈLE	55
5.3 CONTRÔLE ET SURVEILLANCE DU TRANSPORT DES PERSONNES ET DES BIENS.....	56
5.4 LES RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ.....	58
5.5 LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DU RÉGIME D’ASSURANCE AUTOMOBILE.....	60
5.6 APPRÉCIATION DES RÉSULTATS OBSERVÉS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE.....	64
6 BILAN DE DIX ANS D’APPLICATION DE LA LOI SUR LA SAAQ.....	66

6.1	LA RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE.....	66
6.2	LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ.....	66
6.3	L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ.....	67
6.4	LE CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION.....	68
6.5	L'ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ.....	69
7	DÉFIS POUR LES PROCHAINES ANNÉES ET RECOMMANDATIONS.....	69
7.1	LES PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER DANS LES ANNÉES À VENIR.....	70
7.2	LES RECOMMANDATIONS.....	71
	ANNEXE A : GRILLE D'ANALYSE POUR LA REVUE DU MANDAT DE LA SAAQ.....	73
	ANNEXE B : CHAÎNE DE RÉSULTATS DES INTERVENTIONS DE LA SAAQ.....	80
	ANNEXE C : DATES MARQUANTES DANS L'HISTOIRE DE LA SAAQ.....	81
	ANNEXE D : CHANGEMENTS LÉGISLATIFS AYANT AFFECTÉ LA SAAQ DEPUIS 2004.....	83
	BIBLIOGRAPHIE.....	85
	NOTES.....	91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Aperçu des principaux domaines d'intervention de la SAAQ.....	11
Tableau 2 : Sélection de données sur les activités et ressources de la SAAQ.....	16
Tableau 3 : Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance de la SAAQ.....	26
Tableau 4 : Notation des pratiques touchant l'organisation de la SAAQ.....	38
Tableau 5 : Comparaisons quantitatives des plans stratégiques publiés depuis 2006.....	42
Tableau 6 : Indicateurs RH – Taux de la SAAQ comparés à une moyenne de 36 organisations en 2015.....	45
Tableau 7 : Résultats de la SAAQ et du Fonds d'assurance automobile pour les années 2006, 2010 et 2016.....	48
Tableau 8 : Notation des pratiques relatives au contrôle de gestion.....	51
Tableau 9 : Performance de la SAAQ – Appréciation des résultats observés.....	65

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Évolution du nombre de décès, de blessés graves, de titulaires de permis de conduire et de véhicules en circulation au Québec, de 2005 à 2016.....	13
Graphique 2 : Accès au réseau routier – Évolution du nombre de transactions et taux d'utilisation des services en ligne.....	47
Graphique 3 : Évolution comparative du volume de transactions, des frais d'administration et du niveau d'effectif (2006 = indice 100).....	49
Graphique 4 : Évolution comparée du taux de décès par 100 000 habitants.....	53
Graphique 5 : Évolution du taux de décès et du % de conducteurs décédés en état d'ébriété ou ne portant pas la ceinture de sécurité.....	54
Graphique 6 : Indices comparés de satisfaction de la clientèle (Échelle de 0 à 10).....	55
Graphique 7 : Évolution du nombre de plaintes fondées de 2006 à 2015.....	56
Graphique 8 : Contrôle routier – Comparaison du pourcentage de véhicules lourds mis hors service, Québec et autres provinces.....	57

Graphique 9 : Contrôle routier – Pourcentage de conducteurs de véhicules lourds ayant reçu une déclaration de mise hors service, Québec et moyenne canadienne.....	58
Graphique 10 : Résultats financiers des opérations liées à la gestion de l'accès au réseau routier (permis et immatriculation, en millions de \$).....	59
Graphique 11 : Croissance des dépenses de la SAAQ – Comparaison avec IPC et dépenses de programmes du gouvernement du Québec (2006 = 100).....	60
Graphique 12 : Coût d'administration par dollar d'indemnité versée – Comparaison de la SAAQ avec d'autres organisations du même type (en %)	61
Graphique 13 : Taux de capitalisation du régime d'assurance – Comparaison de la SAAQ avec d'autres organisations du même type (en %).....	62
Graphique 14 : Évolution de la prime d'assurance moyenne – Comparaison de la SAAQ avec d'autres organisations du même type (en \$).....	63

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : SAAQ – Modèle d'affaires intégré.....	28
Figure 2 : SAAQ - Organigramme sommaire au 31 décembre 2015.....	29
Figure 3 : Modes de transactions avec la clientèle	35
Figure 4 : Répartition des points de services sur le territoire québécois	37
Figure 5 : Gestion intégrée de la performance.....	40

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

C. A.	Conseil d'administration
CAA	Canadian Automobile Association (CAA-Québec)
ENAP	École nationale d'administration publique
LAP	Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01)
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02)
LSAAQ	Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec (chapitre S-11.011)
MTMDET	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PCA*	Président (présidente) du conseil d'administration
PCD*	Président (présidente) et chef de la direction
PDG	Président-directeur général (présidente-directrice générale)
PS	Plan stratégique
RAG	Rapport annuel de gestion
RH	Ressources humaines
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
TI	Technologies de l'information
TQSR	Table québécoise de la sécurité routière
VGQ	Vérificateur général du Québec

*Les textes de loi et autres documents officiels utilisent habituellement le masculin pour désigner les postes de président du conseil d'administration ou de président et chef de direction. Au moment de la production de ce rapport, ce sont des femmes qui occupaient le poste de « présidente du conseil d'administration » et le poste de « présidente et chef de la direction » de la SAAQ. Dans ce rapport, c'est la forme masculine qui est utilisée à moins que le texte ne fasse référence à la situation présente.

1 APERÇU GÉNÉRAL DE LA SAAQ

Ce premier chapitre vise à fournir un aperçu général de la Société. Les premières sections portent sur sa mission et les responsabilités qui incombent au ministre de tutelle. Les sections qui suivent décrivent sommairement les principales activités de la Société, son contexte d'affaires et les ressources qu'elle mobilise.

1.1 MISSION ET MANDAT

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ¹) a été créée par loi en 1978 en même temps qu'était instauré le régime public mis en place au Québec pour couvrir les dommages corporels résultant d'accidents de la route. Cette société d'État est placée sous la responsabilité du ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET).

À titre d'assureur public, la SAAQ a pour mission de protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route. Ses interventions se concentrent dans quatre grands domaines d'activités², soit :

- la sécurité routière : la Société met en œuvre des actions de prévention et de promotion de la sécurité routière;
- le droit d'accès sécuritaire au réseau routier : la Société délivre les permis de conduire et les certificats d'immatriculation des véhicules;
- le contrôle routier et la sécurité des véhicules : la Société est chargée de surveiller et de contrôler le transport des personnes et des biens;
- la couverture d'assurance : la Société assume l'administration du régime et agit en qualité de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile du Québec.

Les mandats confiés à la SAAQ se sont sensiblement élargis depuis l'instauration du régime public d'assurance automobile en 1978 jusqu'à l'institution en 2004 du Fonds d'assurance automobile du Québec. Comme le montre l'historique présenté à l'annexe C, le mandat relatif à l'accès au réseau routier s'est ajouté en 1980 lors de l'intégration du Bureau des véhicules automobiles, une entité auparavant rattachée au ministère des Transports. Le mandat relatif au contrôle routier a été officiellement confié à la SAAQ en 1991.

Les principaux mandats confiés à la SAAQ émanent de sa loi constitutive et de la Loi sur l'assurance automobile du Québec. Mais il faut noter que la Société est aussi chargée d'appliquer, en partie, le Code de la sécurité routière et d'autres dispositions se trouvant dans diverses lois, dont la Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds ainsi que la Loi sur les transports.

1.2 RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE

La responsabilité ministérielle étant l'un des fondements de notre système politique, c'est le ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports qui est redevable de la SAAQ devant l'Assemblée nationale du Québec et qui doit, par conséquent, répondre aux questions posées par les élus, faire approuver le cadre législatif et procéder au dépôt des documents officiels (plan stratégique, rapport annuel de gestion, etc.). C'est aussi le ministre de tutelle qui, au sein de l'Exécutif, prend en charge des dossiers pour lesquels la Société doit obtenir l'aval des autorités gouvernementales (Conseil des ministres, ministère des Finances, Secrétariat du Conseil du trésor, etc.). Toutes ces fonctions attribuées au ministre font en sorte que ce dernier doit être informé, sur une base régulière, des principaux enjeux que soulèvent les interventions de la Société.

Dans le cas de la Société, il est toutefois important de noter que les pouvoirs dévolus au gouvernement et au ministre de tutelle ne sont pas les mêmes dans le cas des activités fiduciaires rattachées au Fonds d'assurance. La loi SAAQ (art. 23.0.13.1 et 23.0.14) prévoit en effet que les dispositions touchant le Plan stratégique et le pouvoir de directive ne s'appliquent pas pour les fonctions fiduciaires. En contrepartie, cette même loi impose des règles très strictes (art. 17.4 à 17.7) en ce qui concerne la détermination des primes d'assurance et le taux de capitalisation du Fonds d'assurance.

Ces modalités particulières, qui s'appliquent pour les activités fiduciaires de la SAAQ, obligent le ministre de tutelle à bien doser le rôle qui lui revient en matière de gouvernance. Il lui faut, d'une part, préserver l'autonomie opérationnelle qui est accordée à la Société et d'autre part, exercer un droit de regard sur les activités de la Société puisque c'est le gouvernement qui en assume la responsabilité ultime (Scott et Belhassen, 2007, p. 717).

LA RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE...

C'est le ministre qui propose au gouvernement des personnes à nommer au conseil d'administration de la Société.

Le ministre dépose à l'Assemblée nationale le plan stratégique, puis le rapport annuel de gestion prévu par la *Loi sur l'administration publique*.

Le ministre peut donner des directives sur l'orientation et les objectifs généraux que la Société doit mettre en œuvre (excluant le Fonds d'assurance).

Le ministre doit, au moins tous les 10 ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la Société. Il dépose ce rapport à l'Assemblée nationale.

Source : SAAQ (en ligne-b), *Politique de gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec* (Extraits, p. 8).

En vertu de notre régime politique, le ministre de tutelle et le gouvernement exercent généralement leur contrôle à l'égard des sociétés d'État de trois façons : par la voie législative en faisant autoriser le mandat, par la voie de l'approbation du plan d'entreprise ou par la voie de directives officielles s'il s'avère nécessaire d'imposer une ligne de conduite particulière (SCT Canada, 2005, p. 17). Dans le cas de la SAAQ, ces trois voies sont présentes puisque le cadre législatif décrit de manière adéquate le mandat de la Société et donne un droit de regard du gouvernement sur le contenu du Plan stratégique déposé par le ministre à l'Assemblée nationale. De plus, l'article 40 de la LGSE donne au ministre responsable le pouvoir d'émettre des directives sur l'orientation et les objectifs généraux de la société d'État. Depuis 2006, aucune directive de la sorte n'a été émise pour la SAAQ³.

Par ailleurs, les lignes directrices de l'OCDE stipulent que l'État doit se comporter comme un actionnaire actif et éclairé. Pour ce faire, il doit faire connaître ses orientations aux entreprises publiques tout en leur accordant une complète autonomie sur le plan opérationnel et en s'abstenant d'intervenir dans la conduite de leurs affaires. De manière plus particulière, ces lignes directrices précisent que le rôle qui incombe au C. A. doit s'exercer dans le cadre de mandats et d'objectifs de large portée définis par les pouvoirs publics (OCDE, 2015, p. 20 et 29).

Contrairement à d'autres administrations, le gouvernement du Québec ne dispose pas de processus officiel pour permettre au ministre de tutelle de communiquer des attentes aux dirigeants de sociétés d'État, hormis le pouvoir de directive qui n'est jamais utilisé et qui est considéré comme un instrument de dernier recours. À titre d'exemple, le gouvernement de la Colombie-Britannique a mis au point des lignes directrices prévoyant notamment qu'une lettre de mandat du ministre responsable est transmise annuellement aux dirigeants de chacune des sociétés d'État (British Columbia, 2014). Ces lettres de mandat sont accessibles sur le même site Web que les *Service Plans* et les rapports annuels que publie chaque société d'État⁴.

Cette pratique de lettres de mandat permet de formuler de manière transparente des attentes aux dirigeants de sociétés d'État, sans pour autant compromettre leur autonomie sur le plan opérationnel. Ce faisant, le ministre ne s'attribue pas le rôle du C. A., mais communique de façon officielle et publique les résultats que le gouvernement attend de la société d'État. Selon divers avis exprimés, cette approche apparaît comme étant celle qui permet le mieux d'atteindre le point d'équilibre entre, d'une part, la responsabilité qui incombe au gouvernement et au ministre de tutelle et, d'autre part, l'autonomie opérationnelle qui est essentielle aux sociétés d'État pour la conduite de leurs affaires courantes⁵. Voilà pourquoi le présent rapport contient une recommandation aux autorités gouvernementales afin que soit entreprise une réflexion sur l'opportunité de mettre en place une pratique de lettres de mandats semblable à celle en usage en Colombie-Britannique.

1.3 CLIENTÈLES ET PRINCIPALES ACTIVITÉS

En matière de **sécurité routière**, tous les Québécois sont des clients de la SAAQ. À ce titre, la Société réalise des campagnes de sensibilisation qui peuvent, selon les cas, s’adresser soit à l’ensemble des automobilistes, soit à des segments plus spécifiques de la population tels que les conducteurs de véhicules lourds, les cyclistes, les motocyclistes, les piétons ou les écoliers.

Le droit d'**accès sécuritaire au réseau routier** est le domaine qui génère le plus grand volume d’activité. En 2016, les services de la SAAQ ont effectué pas moins de 23,3 millions de transactions relativement au permis de conduire et à l’immatriculation⁶. Ce fort volume d’activité découle du fait que la Société traite avec plus de 5,4 millions de titulaires de permis de conduire. Elle est aussi responsable de l’immatriculation au Québec de quelque 6,4 millions de véhicules.

Tableau 1 : Aperçu des principaux domaines d’intervention de la SAAQ

Mandats	Principales activités	
Sécurité routière	Actions de prévention/éducation	Campagnes de sensibilisation
Droit d’accès sécuritaire au réseau routier	Délivrance des permis de conduire	Immatriculation des véhicules
Contrôle routier*	Transport des personnes	Transport des biens
Couverture d’assurance automobile	Indemnisation des accidentés	Administration du <i>Fonds d’assurance automobile du Québec</i>

*Application du Code de la sécurité routière et de diverses autres lois.

Pour sa part, le **contrôle routier** s’adresse à des clientèles plus spécifiques puisqu’il a pour objet la surveillance et le contrôle du transport routier des personnes et des biens. Depuis 2006, le nombre d’activités de contrôle sur route et en entreprise s’élève en moyenne à 96 500 par année. Il s’agit d’une responsabilité qui, sur le plan opérationnel, est exercée par Contrôle routier Québec, une agence faisant partie intégrante de la SAAQ. Concrètement, le rôle de cette agence est de veiller à ce que soient respectées les dispositions du Code de sécurité routière et d’autres lois⁷ qui s’appliquent à des catégories bien particulières d’usagers de la route, à savoir :

- les conducteurs, les propriétaires et les exploitants de véhicules lourds transportant des marchandises (comme les camions) ou des personnes (comme les autobus).
- les propriétaires de limousines et de taxi.

C'est le **régime public d'assurance automobile** du Québec qui est à l'origine de la création de la Société. Ce régime public d'assurance offre une couverture universelle à tous les usagers de la route partout dans le monde, sans égard à la faute. La protection d'assurance étant obligatoire, tous les détenteurs de permis de conduire et propriétaires de véhicules immatriculés au Québec contribuent au régime d'assurance. En matière d'assurance, tous les Québécois sont des clients potentiels de la SAAQ, qu'ils soient conducteurs, passagers ou piétons, propriétaires d'un véhicule ou non.

1.4 CONTEXTE D'AFFAIRES ET PARTENAIRES

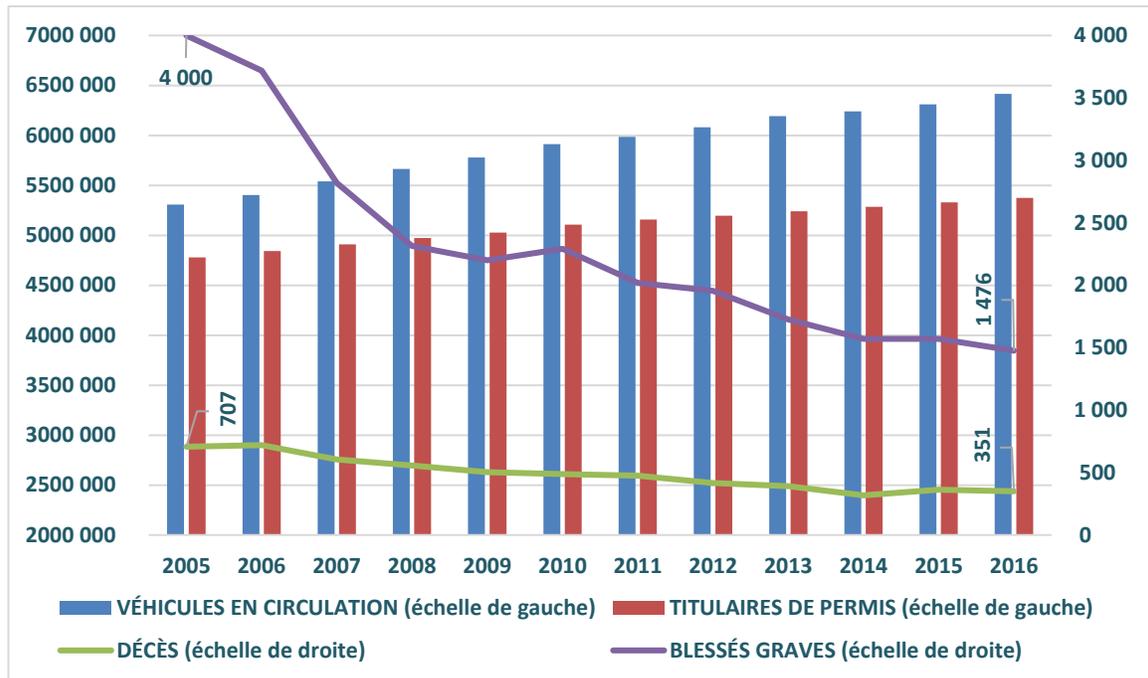
Bien que les mandats qui lui sont dévolus soient de nature pérenne, la SAAQ opère dans un contexte d'affaires qui est en constante évolution. De plus, la réalisation de ses mandats implique de nombreux partenariats avec d'autres organismes du secteur public et des mandataires du secteur privé.

Le contexte d'affaires de la SAAQ est d'abord marqué par une croissance ininterrompue des usagers de la route. Comme le montre le graphique ci-après, le nombre de conducteurs et de véhicules a continuellement augmenté au cours des dix dernières années. On remarque, par ailleurs, que le nombre de décès et de blessés graves a sensiblement diminué durant cette même période.

Les usagers de la route, en plus d'être de plus en plus nombreux, se déplacent selon des modes de transport de plus en plus diversifiés, qu'ils soient cyclistes, motocyclistes, automobilistes ou utilisateurs du transport collectif. En ce qui concerne les véhicules automobiles, ceux-ci font l'objet de nombreuses innovations technologiques qui les rendent de plus en plus sécuritaires. Cependant, on constate en parallèle une multiplication de nouveaux outils électroniques qui, à l'instar du téléphone cellulaire, peuvent faire augmenter les sources de distraction au volant.

On note aussi que les attentes de la clientèle évoluent rapidement en ce qui concerne le mode de livraison des services offerts. Une portion grandissante des transactions avec la clientèle se fait par voie électronique. Il s'agit là d'une tendance lourde qui, bien que pouvant contribuer à une meilleure qualité de services ou à une réduction des coûts unitaires, nécessite au préalable des investissements substantiels dans les infrastructures technologiques.

Graphique 1 : Évolution du nombre de décès, de blessés graves, de titulaires de permis de conduire et de véhicules en circulation au Québec, de 2005 à 2016



Source : Données provenant de la SAAQ

La Société réalise plusieurs de ses mandats en établissant des partenariats avec d'autres intervenants du secteur public ou privé. C'est le cas tout d'abord en sécurité routière pour laquelle la Société et le MTMDET se partagent des responsabilités liées au Code de la sécurité routière. Un autre partenaire important est le ministère de la Sécurité publique puisqu'il incombe à la Sûreté du Québec et aux autres corps policiers de faire respecter les dispositions du Code de la sécurité routière qui régissent la conduite des automobilistes sur les routes du Québec.

En ce qui a trait aux accidentés de la route, la SAAQ intervient avec l'aide de nombreux partenaires du réseau de la santé publique, dont les services ambulanciers, les associations médicales et les centres de réadaptation, avec qui la Société conclut des ententes de services. Pour ce qui est de la délivrance des permis et des droits d'immatriculation, la SAAQ fait appel à de nombreux mandataires du secteur privé pour compléter l'offre de services disponible dans les 44 centres qu'elle administre sur l'ensemble du territoire québécois.

Les points de service administrés par des partenaires privés comprennent, entre autres, 102 mandataires pour la délivrance des permis de conduire et les droits d'immatriculations, ce dernier produit étant aussi offert par plus de 800 concessionnaires automobiles. Notons également que la Société s'est inscrite dans l'orientation du gouvernement du Québec visant à faire de Services Québec la porte d'entrée des services gouvernementaux.

Dans le cas du contrôle routier, on dénombre quelque 155 mandataires qui effectuent, contre rémunération, plus de 300 000 vérifications mécaniques au total par année. Les transactions financières avec la SAAQ peuvent aussi être faites dans plus de 500 guichets d'institutions financières⁸.

1.5 MOBILISATION DE RESSOURCES ET MODE DE FINANCEMENT

La SAAQ doit mobiliser des ressources importantes pour remplir tous ses mandats. L'éventail de ressources dont dispose la Société se compose principalement de son personnel, d'actifs immobiliers, d'infrastructures technologiques et de diverses sources de financement.

En matière de **ressources humaines**, le personnel de la Société est assujéti à la *Loi sur la fonction publique* et est par conséquent régi par les politiques qu'adopte le Conseil du trésor en la matière. Fin 2016, le personnel de la SAAQ comptait 3 403 employés, dont 2 712 réguliers et 691 occasionnels. La plus grande partie, soit près de 2 000 employés, se trouve au siège social de la Société à Québec. Les autres employés se répartissent dans les différentes régions administratives du Québec. Exprimé en équivalent temps complet (ETC), l'effectif totalisait 3 175 ETC en 2016, alors qu'il s'établissait à 3 208 en 2006.

Le **parc immobilier** de la Société est vaste et diversifié. Ce parc est constitué de l'immeuble du siège social situé à Québec, du centre de services Henri-Bourassa à Montréal ainsi que de 34 postes et de 28 aires de contrôle routier répartis sur le territoire québécois. Par ailleurs, la Société détient des contrats de location dans 57 emplacements situés un peu partout au Québec, lesquels se composent principalement de bureaux administratifs et de centres de services⁹.

Les **ressources informationnelles** jouent aussi un rôle déterminant dans la réalisation des mandats de la Société. À titre d'exemple, les technologies de l'information (TI) occupent une place importante dans le processus d'indemnisation des personnes accidentées et dans les services en ligne qui sont offerts pour la délivrance des permis de conduire et l'immatriculation des véhicules. Ces technologies contribuent aussi aux opérations de contrôle routier sur route et en entreprise. Elles permettent enfin d'établir de nombreux liens électroniques avec un grand nombre de partenaires, telles les institutions financières.

Les opérations de la SAAQ nécessitent d'importantes **ressources financières** qui sont comptabilisées distinctement selon qu'il s'agit du Fonds d'assurance à titre de fiduciaire ou de la Société à titre d'entreprise publique. Dans le cas du Fonds d'assurance, les principales sources de financement sont les contributions d'assurance et les revenus de placements, alors que les charges sont constituées des indemnités versées et des frais d'administration. En outre, la *Loi sur la Société de l'assurance automobile* impose des règles très strictes en ce qui concerne le financement et la capitalisation du Fonds. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, les produits et les charges du Fonds se sont élevés respectivement à 1,6 et 0,8 milliard de dollars, générant ainsi un excédent de 0,8 milliard de dollars¹⁰.

En ce qui concerne la Société proprement dite, les revenus qu'elle perçoit proviennent de plusieurs sources. D'une part, ses revenus se composent des services tarifés aux usagers de la route, soit ceux essentiellement liés à la délivrance des permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules. D'autre part, ses revenus comprennent les contributions du gouvernement du Québec pour compenser les coûts des services rendus, incluant ceux relatifs au contrôle routier. Pour l'année 2016, les revenus de la Société ont atteint 252,8 millions de dollars, alors que les dépenses se sont établies à 238,3 millions de dollars, d'où un excédent de 14,5 millions de dollars¹¹.

Tableau 2 : Sélection de données sur les activités et ressources de la SAAQ

Sélection de données sur les activités et ressources de la SAAQ											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bilan routier											
Nombre de décès	720	604	556	503	488	475	417	392	318	362	351
Nombre de blessés graves	3 718	2 818	2 315	2 201	2 293	2 020	1 955	1 725	1 572	1 572	1 476
Nombre de blessés légers	46 037	44 422	41 127	40 723	41 043	39 403	37 115	35 980	34 308	35 424	35 826
Accès au réseau routier											
Titulaires de permis de conduire (en millions)	4,8	4,9	5,0	5,0	5,1	5,2	5,2	5,2	5,3	5,3	5,4
Véhicules en circulation (en millions))	5,4	5,5	5,7	5,8	5,9	6,0	6,1	6,2	6,2	6,3	6,4
Transactions avec la clientèle (en millions)	17,5	17,9	21,3	22,5	21,1	21,7	22,2	22,5	22,7	22,8	23,3
Contrôle routier											
Activités de contrôle sur route & entreprise	96 371	93 694	100 400	98 795	97 457	91 448	103 790	100 838	95 843	94 281	88 169
Assurance automobile											
Nombre de nouvelles réclamations	34 405	33 247	29 553	28 213	28 184	27 579	23 566	21 608	21 186	23 012	25 013
Nombre de réclamations traitées	112 339	111 654	107 045	100 878	100 981	101 520	98 523	92 896	88 867	88 823	90 294
Ressources humaines											
Effectifs (ETC utilisés)	3 208	3 176	3 190	3 332	3 300	3 268	3 285	3 375	3 317	3 201	3 175
SAAQ - Résultats financiers en M \$											
Revenus	172	174	180	205	237	238	224	236	247	249	253
Dépenses	208	209	218	241	240	238	224	234	240	238	238
Solde de l'exercice	-36	-35	-38	-36	-3	0	0	2	7	11	15
Fonds d'assurance - Résultats financiers en M \$											
Produits	1 773	1 220	-1 340	1 459	1 948	1 563	1 876	2 112	2 195	2 194	1 628
Charges	1 440	1 416	1 064	1 205	1 117	920	1 400	999	1 450	1 619	833
Solde de l'exercice	333	-196	-2 404	254	831	643	476	1 113	745	575	795
Source : SAAQ 2016b; Rapports annuel de gestion; autres données fournies par la Société											

2 GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

Ce chapitre met l'accent sur les instances de gouvernance mises en place à la SAAQ pour assurer le pilotage stratégique de la Société et surveiller la gestion de ses opérations. Il aborde d'abord le cadre légal puis examine les règles qui régissent la composition, le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration (C. A.) et de ses divers comités¹².

La grille d'analyse reproduite à l'annexe A énonce les bonnes pratiques et les critères utilisés pour porter un jugement sur le cadre de gouvernance qui est en place à la Société.

2.1 CADRE LÉGAL ET POLITIQUE DE GOUVERNANCE

En vertu des lignes directrices énoncées par l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, le rôle du C. A. d'une entreprise publique doit être clairement défini par la législation, de préférence en conformité avec le droit des sociétés (OCDE, 2015, p. 29).

Les instances de gouvernance de la SAAQ sont tout d'abord définies dans des dispositifs qui se trouvent dans la LGSE et dans sa loi constitutive¹³. La Société a de plus adopté un règlement et une politique qui viennent préciser les rôles et les responsabilités de ces instances (SAAQ, en ligne-a; SAAQ, en ligne-b).

Au Québec, la LGSE adoptée en 2006 a permis de moderniser une composante essentielle du cadre législatif applicable à un ensemble de sociétés d'État, dont la SAAQ. Cette loi incorpore des principes de bonne gouvernance en ce qui touche notamment la composition, le fonctionnement et les responsabilités du C. A., y compris la constitution de comités. Cette loi prévoit aussi la divulgation et la publication de renseignements sur les membres du C. A. et leur rémunération.

De son côté, la Loi constitutive de la Société (LSAAQ) apporte des précisions sur d'autres aspects de la gouvernance, tels la rémunération et le profil de compétences des membres du C. A., leur rôle dans le choix du président et chef de la direction (PCD) et les règles touchant le quorum et les procès-verbaux du C. A. Cette loi spécifie, en outre, les modalités qui régissent la production de ses états financiers et la reddition de comptes devant l'Assemblée nationale.

La SAAQ étant l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre 2 de la *Loi sur l'administration publique* (LAP), il lui faut aussi rendre publique une déclaration de services aux citoyens et préparer un plan stratégique qui est déposé à l'Assemblée nationale par le ministre responsable. Le rapport annuel de gestion que doit publier la Société rend compte des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans ces deux documents.

La Société s'est par ailleurs dotée d'un *Règlement sur la gouvernance* (SAAQ, en ligne-a) qui, en plus d'intégrer les dispositifs inscrits dans les lois précitées, vient préciser les règles de gouvernance du C. A. et de ses comités ainsi que les responsabilités attribuées respectivement à la présidente du C. A., à la PCD et au secrétaire. Enfin, la Société a adopté en 2014 une *politique de gouvernance* (SAAQ, en ligne-b) qui vient expliciter et mettre en contexte les règles de gouvernance qui lui sont applicables.

Cette *politique de gouvernance* dont s'est dotée la Société permet de montrer que le cadre législatif qui la régit est généralement conforme aux bonnes pratiques énoncées par l'OCDE. En effet, cette politique parvient à synthétiser les diverses règles de gouvernance qui s'appliquent à la Société, en les formulant de manière simple et claire et en les mettant en lien avec les meilleures pratiques reconnues dans le domaine.

2.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La LGSE contient un ensemble de dispositions qui servent à préciser les responsabilités du C. A. et de son président, son mode fonctionnement ainsi que les règles qui s'appliquent à ses membres. Ces dispositions sont complétées par celles qui figurent dans la LSAAQ relativement à la composition du C. A., au mode de nomination de ses membres et à diverses règles touchant le quorum et les procès-verbaux¹⁴.

Pour les fins de ce rapport, les points examinés concernant le C. A. sont ceux identifiés dans le volet « Gouvernance » de la grille d'analyse reproduite à l'annexe A¹⁵. Cet examen de la gouvernance de la SAAQ vise à s'assurer non seulement que la Société se conforme aux prescriptions de la Loi, mais aussi que ses pratiques suivent celles recommandées par l'OCDE dans ses lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques.

- Séparation des rôles entre C. A., PCA et PCD

La politique de gouvernance de la SAAQ permet de montrer que sa gouvernance est fondée sur une répartition explicite des pouvoirs et des responsabilités entre le CA, le PCA et le PCD.

- Le C. A. exerce un pouvoir décisionnel sur les orientations et les actions de la SAAQ, afin qu'elle s'acquitte de ses obligations et atteigne le niveau de performance attendu. Ce pouvoir décisionnel englobe toute une série de gestes qui sont décrits à l'article 15 de la LGSE¹⁶.
- La LGSE précise les principales fonctions du PCA et du PCD. Selon l'article 29, le rôle du PCA est de présider les réunions du C. A. et de veiller au bon fonctionnement du conseil et de ses comités. De son côté, le PCD assume la direction et la gestion de la Société. C'est aussi à cette dernière que revient la responsabilité de proposer au C. A. les orientations stratégiques ainsi que les plans d'immobilisations et d'exploitation de la Société (art. 30 et 31).
- Il n'y a pas de cumul des fonctions du PCA et du PCD à la SAAQ. Cette séparation des rôles, qu'impose l'article 28 de la LGSE, correspond à une pratique recommandée par l'OCDE¹⁷.

Par ailleurs, l'article 14 de la LGSE stipule que « le conseil d'administration est imputable des décisions de la Société auprès du gouvernement et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre ». La politique de gouvernance de la SAAQ (art. 6.2) reste fidèle à cet énoncé puisqu'il y est précisé que le président du C. A. doit, entre autres fonctions, répondre, en collaboration avec la direction de la Société, aux préoccupations du ministre relatives à la gouvernance ou à d'autres questions touchant le conseil.

- Le rôle d'interlocuteur auprès du ministre que la LGSE attribue au président du C. A. s'est très peu concrétisé dans les sociétés d'État visées par la Loi. Un rapport publié en 2012 montre que les présidents de C. A. sont, dans 10 des 15 cas étudiés, à peu près totalement absents des relations entre leur organisme et les autorités ministérielles. Certains d'entre eux sont d'avis que le PDG est la personne la mieux habilitée pour répondre aux préoccupations du ministre. D'autres établissent une distinction entre les échanges plus opérationnels qui sont du ressort du PDG et les discussions plus stratégiques pour lesquelles le C. A. et son président sont appelés à jouer un rôle plus actif (Tremblay, Morneau et Pronovost, 2012, p. 15-16)¹⁸.
- À l'instar de ce qui se passe dans la plupart des sociétés d'État, les relations de la SAAQ avec le ministre responsable se font principalement par l'intermédiaire de la PCD. Selon la pratique établie, chaque séance du C. A. inclut à son ordre du jour le Rapport de la présidente et chef de la direction, dans lequel cette dernière rend compte, s'il y a lieu, des dossiers en lien avec le ministre et/ou le gouvernement.

- Nomination et composition des membres du C. A.

Les lignes directrices de l'OCDE recommandent que l'État participe activement à la composition du C. A. en veillant à la diversité de ses membres. Les procédures de nomination doivent être méthodiques, transparentes et fondées sur le mérite (OCDE, 2015, p. 20-21).

Ces bonnes pratiques s'appliquent de manière effective dans le cas de la SAAQ. En effet, la nomination des membres du C. A. se fait dans le cadre d'une procédure rigoureuse prévue dans sa loi constitutive. Cette procédure prescrit des profils de compétence et de représentativité de divers milieux de la société québécoise (art. 7 à 11).

- Selon sa loi, la Société est administrée par un C. A. composé de 9 à 15 membres nommés par le gouvernement, dont le président du conseil et le président et chef de la direction. Le C. A. est actuellement composé de 15 membres.
- Le gouvernement nomme le PCA pour un mandat d'au plus cinq ans et les autres membres pour un mandat d'au plus quatre ans. Ces derniers sont nommés par le gouvernement en tenant compte des profils de compétences et d'expertise qui lui sont recommandés par le C. A. On trouve dans les rapports annuels de gestion publiés par la Société le profil de chacun des membres du C. A. et le milieu qu'il représente, excepté dans le cas du PCD où cette caractéristique ne s'applique pas.¹⁹
- Le PCD, de son côté, est nommé par le gouvernement pour un mandat d'au plus cinq ans sur la base d'un profil de compétence approuvé par le C. A. Il exerce ses fonctions à temps plein et est responsable de la gestion de la Société devant l'Assemblée nationale. Les vice-présidents qui exercent leur fonction à plein temps sous l'autorité du PCD sont nommés par le C. A.

- Indépendance des membres du C. A.

Selon l'article 4 de la LGSE, au moins les deux tiers des membres du C. A., y compris le président, doivent se qualifier comme administrateurs indépendants. Le sens à donner à cette notion d'indépendance est également défini dans la loi. Il s'agit là de l'une des pratiques recommandées par l'OCDE voulant que « la composition du C. A. lui permet d'exercer son jugement en toute objectivité et indépendance » (OCDE, 2015, p. 29).

En 2016, 13 des 15 membres du C. A étaient considérés indépendants du gouvernement, y compris la PCA. Cette information peut être confirmée en consultant le site Web de la Société.

- Règles de gouvernance et code d'éthique

La LGSE accorde au C. A. la responsabilité d'approuver les règles de gouvernance de la Société ainsi que le code d'éthique applicable aux membres du C. A. et autres dirigeants nommés par la Société (art. 15). Ces pouvoirs sont conformes aux lignes directrices de l'OCDE prévoyant que « des mécanismes sont institués pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du C. A. » (OCDE, 2015, p. 29).

Les règles qui régissent le fonctionnement du C. A. sont consignées dans le *Règlement sur la gouvernance de la Société* (SAAQ, en ligne-a, p. 6-8). Ces règles touchent, entre autres, le mode opératoire des séances du C. A. (quorum, vote...) ainsi que le rôle imparti au secrétaire pour tout ce qui touche les avis de convocation, la préparation de l'ordre du jour et la rédaction des procès-verbaux. Dans son Rapport annuel de gestion, la Société rend compte du nombre de séances tenues ainsi que des principaux sujets qui ont été débattus par le C. A. durant l'année écoulée²⁰.

Par ailleurs, la SAAQ a adopté en 2012 un *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et vice-présidents* (SAAQ, 2016g) qui énonce des principes d'éthique et diverses règles déontologiques (confidentialité, neutralité politique, conflits d'intérêts, etc.). Ce code d'éthique est reproduit à la fin de son rapport annuel de gestion. Il s'agit là de l'un des mécanismes que recommande l'OCDE pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du C. A. (OCDE, 2015, p. 29).

- Rémunération des administrateurs

La loi constitutive de la SAAQ prévoit que c'est le gouvernement qui fixe la rémunération et les indemnités versées aux membres du C. A. (art. 9). Dans le cas du PCD, sa rémunération et les autres conditions de travail sont fixées par le C. A. à l'intérieur des paramètres que détermine le gouvernement (art. 10). C'est aussi le C. A. qui approuve la politique de rémunération applicable aux vice-présidents nommés par la Société (SAAQ, en ligne-a, p.3).

Selon les lignes directrices de l'OCDE, l'information portant sur la rémunération versée aux membres du C. A. doit être rendue publique (OCDE, 2015, p. 27). À cet effet, l'article 39 de la LGSE prévoit que le rapport annuel de la Société doit indiquer la rémunération versée à chacun des membres du C. A. ainsi que celle des cinq dirigeants les mieux rémunérés. Ces informations sont effectivement fournies dans les rapports annuels que publie la SAAQ²¹.

- Évaluation de la performance du C. A. et du PCD

L'évaluation de la performance du C. A. et de ses comités est une composante essentielle d'une saine gouvernance. Le recours à cet outil permet de jeter un regard sur la façon dont les décisions ont été prises et sur la manière d'exercer la gestion des activités de l'organisation (ENAP, 2007, p.37). Voilà pourquoi les lignes directrices de l'OCDE prévoient que le C. A. doit, sous la supervision de son président, procéder à une évaluation annuelle de ses performances (OCDE, 2015, p.30)

En vertu de la LGSE, l'une des fonctions du C. A. consiste à approuver les critères d'évaluation de ses membres et du PCD (art. 15). La Politique de gouvernance de la SAAQ indique, en outre, qu'il revient au PCA de coordonner l'évaluation de la performance des membres du C. A. selon les critères établis par celui-ci (SAAQ, en ligne-b, p. 11).

Le *Rapport annuel de gestion* de la Société permet de confirmer qu'une évaluation de la performance du C. A. et de la PCD est réalisée au moins une fois par an²². Ce rapport fait de plus état de l'assiduité des administrateurs aux séances du C. A. et de ses comités. En 2015, le C. A. s'est réuni à 9 reprises alors que ses divers comités ont tenu 36 rencontres. Globalement, le taux d'assiduité des membres a été de l'ordre de 98 %²³.

2.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Selon les lignes directrices de l'OCDE, le C. A. doit mettre en place des comités spécialisés, composés d'administrateurs indépendants et qualifiés, pour l'aider à assumer ses fonctions, en particulier en matière de vérification de comptes, de gestion des risques et de rémunération (OCDE, 2015, p. 30). La LGSE exige, quant à elle, que le C. A. constitue trois comités, dont un comité de gouvernance et d'éthique, un comité de vérification et un comité des ressources humaines. La loi laisse toutefois au C. A. le loisir de constituer d'autres comités pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de l'organisation (art. 19 et 20).

La SAAQ se conforme aux pratiques recommandées par l'OCDE et aux exigences de la LGSE. En effet, son C. A. est composé de six comités, dont les trois exigés par la loi. Pour les comités obligatoires de la loi, ils ne regroupent que des membres indépendants, y compris le président du comité²⁴. Les principales responsabilités de chacun de ces comités sont décrites dans la *Politique de gouvernance de la SAAQ*²⁵. Les lignes qui suivent se limitent à décrire leurs principaux extraits.

- Le comité de gouvernance et d'éthique (CGE)

Ce comité est chargé d'élaborer les règles de gouvernance qui régissent la conduite des affaires de la Société, ce qui implique notamment de veiller à l'application du Règlement et de la Politique sur la gouvernance de la SAAQ. En outre, c'est ce comité qui élabore des profils de compétence et d'expérience pour la nomination de membres du C. A. ainsi que les critères qui servent à l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses membres. Ce comité a aussi la responsabilité d'élaborer et de mettre à jour le *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et vice-présidents de la Société* dont il a été fait état précédemment (SAAQ 2016g).

- Le comité de vérification et de la performance (CVP)

Ce comité a pour mandat de valider la conformité de l'information financière, l'efficacité des systèmes de gestion intégrée des risques ainsi que la présence et l'efficacité des contrôles internes. Il revient donc à ce comité de faire le suivi de l'étalonnage et de la performance et de s'assurer du respect des exigences d'une saine gestion de même que du respect des lois, des règlements, des politiques et des directives en vigueur dans l'organisation.

Ce comité est aussi chargé de gérer les activités de la *Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes*. Pour ce faire, il analyse, approuve et effectue le suivi de la programmation annuelle et des rapports de ladite direction.

- Le comité des ressources humaines et du service à la clientèle

Ce comité a le mandat de veiller à la qualité des services offerts aux citoyens et d'évaluer la perception de l'image de l'organisation. C'est ce comité qui élabore et propose le profil de compétences et d'expérience pour la nomination du PCD et qui procède à son évaluation. Il est également responsable de l'application de la politique de rémunération des vice-présidents.

- Le comité actif-passif

Ce comité a notamment pour mandat d'élaborer, en collaboration avec la Direction, la politique de placement des sommes déposées par le Fonds d'assurance automobile du Québec à la Caisse de dépôt et placement du Québec et d'en faire le suivi. De plus, tous les trois ans, il participe avec le comité de vérification et de la performance à la révision des contributions d'assurance.

- Le comité des technologies de l'information

Ce comité est chargé de la gouvernance, de la planification et des orientations d'investissements en matière de TI et fait des recommandations au C. A. sur ces sujets lorsque cela est approprié. De plus, il évalue les politiques et les plans d'action mis en œuvre, notamment en matière de sécurité de l'information et de la continuité des affaires. Ce comité est aussi chargé d'effectuer le suivi des risques, de concert avec le comité de vérification et de la performance.

- Le comité sur la sécurité routière²⁶

Ce comité a pour rôle d'apprécier les différentes stratégies en sécurité routière proposées par la Direction, d'assurer le suivi des plans d'action et d'effectuer le suivi des investissements en promotion, en sensibilisation et en recherche.

2.5 NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE

Le tableau présenté à la page suivante reprend certaines composantes de la grille d'analyse reproduite à l'annexe A. On retrouve dans ce tableau les huit éléments de gouvernance considérés dans le présent chapitre ainsi que les critères de bonne gouvernance qui les accompagnent. Une notation y est ajoutée afin d'établir dans quelle mesure les instances de gouvernance de la Société s'harmonisent avec les bonnes pratiques de l'OCDE.

S'agissant des instances de gouvernance analysées dans ce chapitre, il importe tout d'abord de noter que la SAAQ se conforme à toutes les prescriptions qui se trouvent dans la LGSE et dans sa loi constitutive. Du reste, ces prescriptions correspondent à de bonnes pratiques, telles que celles recommandées dans les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*.

Pour ce qui est de la notation portant sur les instances de gouvernance, il ressort très clairement que les pratiques en usage à la SAAQ sont très solides. En effet, les huit éléments considérés obtiennent la note « A ».

Tableau 3 : Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance de la SAAQ

Instances de gouvernance de la SAAQ : notation des pratiques en usage ²⁷		
Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe A	Notation
1. Cadre législatif	Degré de clarté du cadre juridique régissant la gouvernance de la SAAQ et cohérence avec les normes communément acceptées	A
2. Séparation des rôles entre C. A., PCA et PCD	Répartition explicite et adéquate des rôles, en évitant le cumul des fonctions de PCA et de PCD	A
3. Composition et nomination des membres du C. A.	Représentativité et profil de compétences des membres du C. A.	A
4. Indépendance des membres du C. A.	Proportion des membres du C. A. de la SAAQ qui peuvent être considérés comme indépendants	A
5. Intégrité et Éthique	Existence ou non à la SAAQ d'un code d'éthique et de déontologie	A
6. Comités du C. A.	Nombre et rôle des comités mis en place à la SAAQ; principaux extraits de ces comités	A
7. Rémunération des administrateurs	Accessibilité de l'information portant sur la rémunération versée aux membres du C. A.	A
8. Évaluation du C. A., PCA et comités	Nature et fréquence des évaluations faites sur les membres du C. A.; assiduité des membres aux séances du Conseil et de ses comités	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

3 ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ

Le présent chapitre vise à analyser le type d'organisation mis en place par la Société pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs. Pour les fins de ce rapport, l'expression « Organisation de la Société » ne réfère pas uniquement à la structure organisationnelle ou à la façon dont sont organisés les services proposés à la population. Cette notion englobe aussi la conception et la mise en œuvre de politiques publiques ainsi que les nombreux liens organiques que la Société entretient avec diverses instances gouvernementales ou partenaires du secteur privé²⁸.

Le chapitre commence par présenter le modèle d'affaires que préconise la Société ainsi que la structure organisationnelle mise en place à cet effet. Les sections qui suivent sont consacrées à l'examen de quatre composantes organisationnelles, à savoir : les fonctions assumées par la PCD²⁹, les liens de la Société avec d'autres intervenants ou partenaires, ses contributions à l'application des politiques publiques et ses modes de déploiement des services à la population.

Les critères utilisés pour porter un jugement sur le volet organisationnel de la Société sont fondés sur les bonnes pratiques déterminées dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe A.

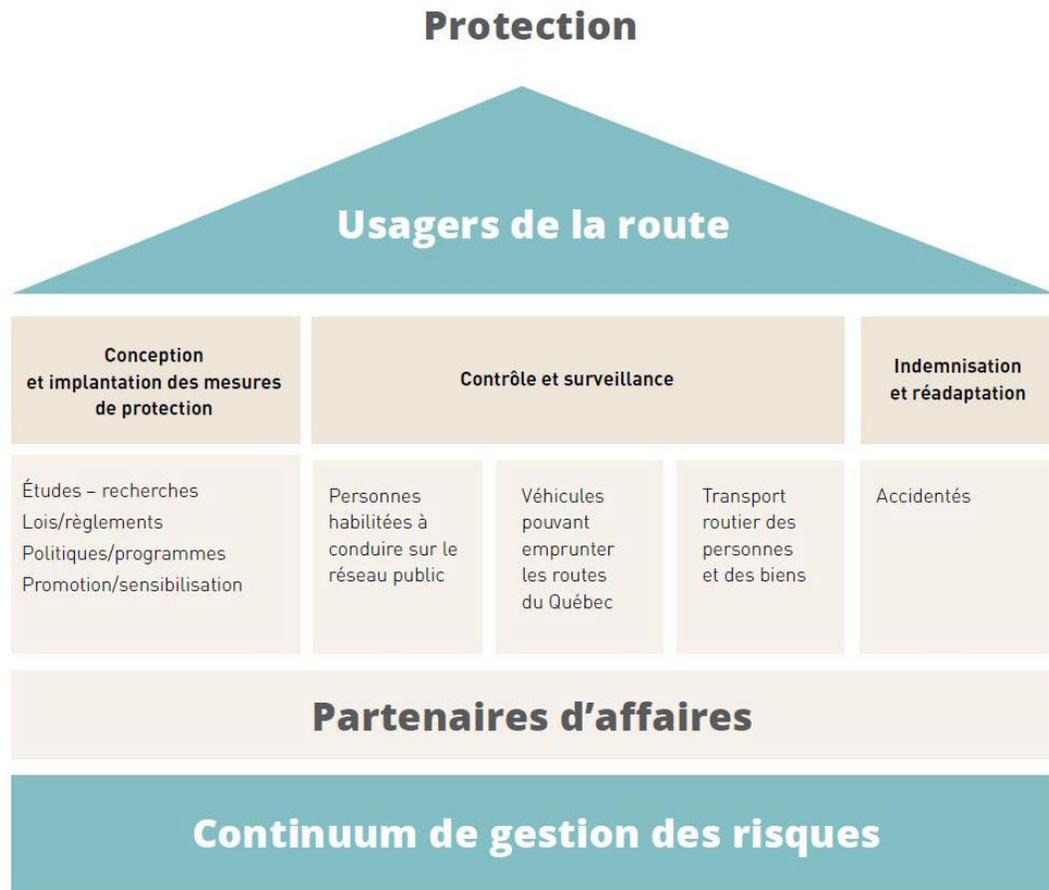
3.1 MODÈLE D'AFFAIRES ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Depuis 2011, la Société s'est dotée d'un modèle d'affaires qui lui sert à illustrer la raison d'être de ses interventions et l'interdépendance entre ses principales activités. En se référant au schéma ci-après, on peut voir que toutes les actions de la Société convergent vers une même finalité, soit la protection des usagers de la route.

Le schéma permet aussi de noter que la Société intervient à toutes les étapes du processus mis en place pour assurer cette protection. Ce processus se découpe en trois grands blocs que sont la prévention, le contrôle et l'indemnisation. Le premier bloc est voué à la conception et à l'implantation des mesures de protection, le deuxième à l'application d'activités de contrôle et de surveillance, alors que le troisième bloc regroupe les activités relatives à l'indemnisation et à la réadaptation des accidentés de la route.

Le schéma met aussi en lumière la place importante qu'occupent les partenaires d'affaires dans les interventions de la Société ainsi que le besoin de gérer les risques qui sont présents à toutes les étapes du processus.

Figure 1 : SAAQ - Modèle d'affaires intégré



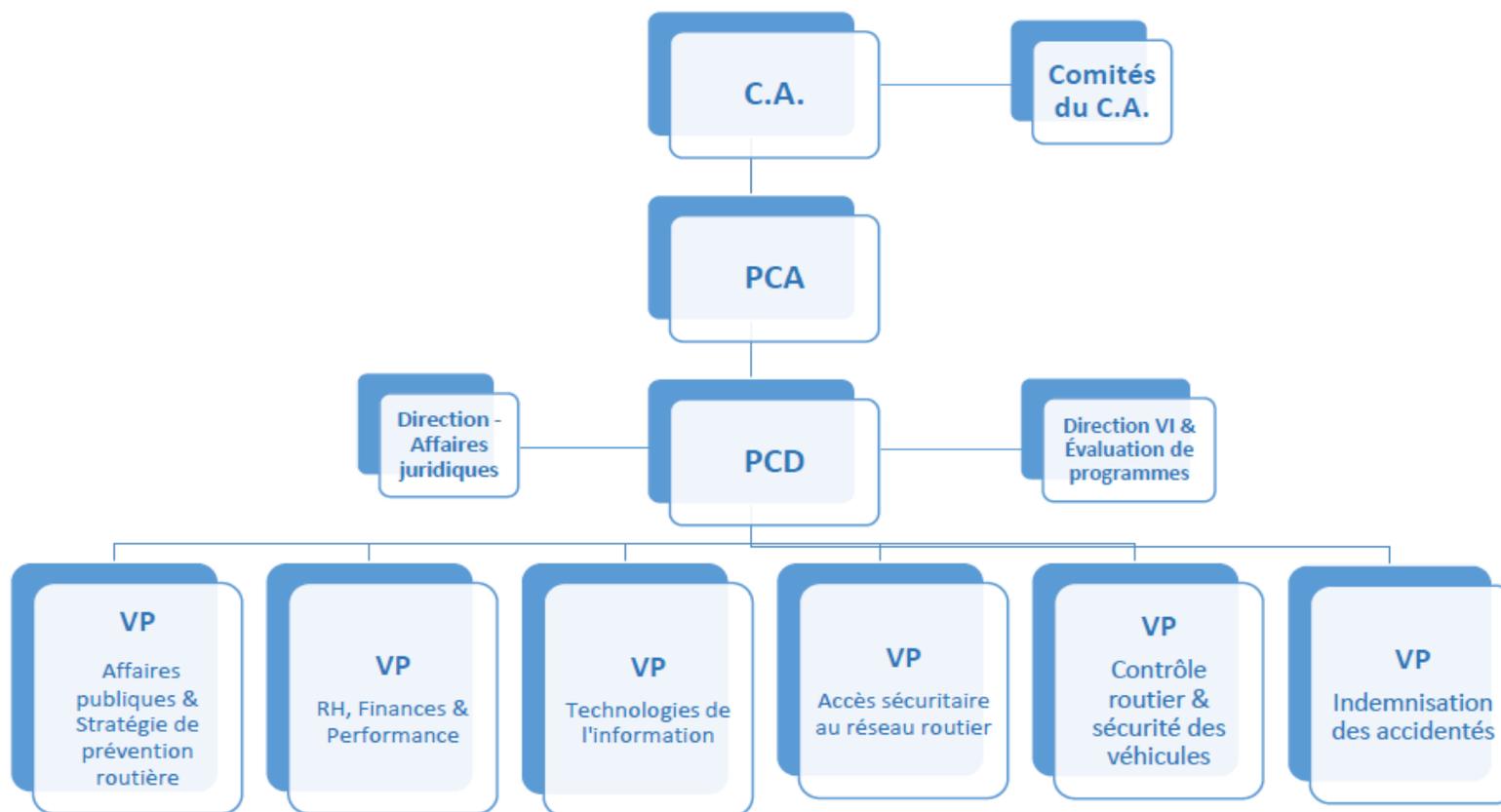
Source : SAAQ, 2016b, p. 25

L'organigramme reproduit à la page suivante donne un aperçu de la structure organisationnelle de la Société. Au sommet se trouvent les instances de gouvernance dont il a été fait état au chapitre précédent, soit le C. A., ses comités et la PCA. Plus bas apparaît la PCD qui assume la direction de la Société, tout en étant membre du C. A. C'est donc la PCD qui sert de trait d'union entre les instances de gouvernance et les unités mises en place pour réaliser les mandats de la Société.

Sommairement, l'organisation de la Société se compose de six vice-présidences. Quatre d'entre elles assument des mandats sectoriels qui découlent des grandes fonctions présentées dans le modèle d'affaires, c'est-à-dire la prévention en sécurité routière, le contrôle de l'accès sécuritaire au réseau (personnes et véhicules) et du transport routier des personnes et des biens et finalement, l'indemnisation et à la réadaptation des accidentés. Les deux autres vice-présidences assument des fonctions de soutien (TI, Finances, RH). Somme toute, le modèle d'affaires et la structure organisationnelle de la Société se conçoivent assez simplement et tendent à démontrer une vision cohérente.

Figure 2 : SAAQ - Organigramme sommaire au 31 décembre 2015

SAAQ : Organigramme sommaire au 31 décembre 2015



Source : SAAQ 2016b, p.162-163

3.2 FONCTIONS DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION (PCD)

Les fonctions dévolues au PCD sont définies par la LGSE (art. 31-33). De son côté, l'article 10 de la LSAAQ précise que c'est le gouvernement qui nomme le PCD en tenant compte du profil de compétence et d'expérience approuvé par le C. A. Ce mode de nomination est en tout point conforme aux lignes directrices de l'OCDE, qui prescrivent au gouvernement de faire des consultations auprès du C. A. avant de nommer la personne qui occupe le poste de PCD (OCDE, 2015, p. 80-81).

Les fonctions exercées par le PCD sont aussi explicitées dans la Politique de gouvernance (SAAQ, en ligne-b, p. 19). En bref, le PCD est responsable de l'administration de la Société et en assume la direction de façon à assurer l'atteinte des objectifs fixés dans le respect des lois et des mandats qui lui sont confiés. Comme l'illustre l'organigramme reproduit à la section précédente, la PCD est appuyée dans ses fonctions par un comité de direction composé de six vice-présidents nommés par le C. A., de la directrice des affaires juridiques et du directeur de la vérification interne et de l'évaluation de programmes.

3.3 LIENS INSTITUTIONNELS ET PARTENARIATS

À titre de Société d'État dotée d'un C. A., la SAAQ jouit d'une autonomie de gestion qui est, à bien des égards, beaucoup plus étendue que celle exercée par les ministères et la plupart des autres organismes du secteur public. Néanmoins, la Société demeure assujettie à certains éléments du cadre de gestion qui s'applique à l'appareil public québécois et conserve, de ce fait, des liens institutionnels très étroits avec de nombreux intervenants gouvernementaux.

Plusieurs des mandats confiés à la SAAQ sont aussi intimement liés avec ceux du MTMDET. Excepté pour l'assurance automobile, la SAAQ a hérité de mandats qui étaient auparavant sous la responsabilité du Ministère. C'est le cas, entre autres, des mandats qui touchent le droit d'accès au réseau routier ainsi que la surveillance et le contrôle du transport routier des personnes et des biens sur route et en entreprise. Pour ce qui est de la sécurité routière, il s'agit d'une responsabilité partagée entre le Ministère (infrastructures, signalisation, radars photo, etc.) et la Société chargée de mener des activités de promotion et de sensibilisation dans le domaine.

En plus de ses liens avec le ministre responsable, la SAAQ entretient de nombreuses relations avec les autorités gouvernementales. Cela inclut, entre autres, des organismes centraux comme le Conseil du trésor (planification stratégique, réglementation sur les contrats publics et les ressources informationnelles) et le ministère des Finances (LGSE, tarification, rapports financiers).

Exception faite du Fonds d'assurance qui est une fiducie, les opérations de la Société sont consolidées dans le périmètre comptable du gouvernement. En conséquence, le Vérificateur général du Québec (VGQ) a le pouvoir de réaliser des audits de performance à la SAAQ, en plus d'avoir la responsabilité de vérifier chaque année ses livres et ses comptes, conjointement avec un vérificateur externe nommé par le gouvernement (LSAAQ, art. 20).

UN EXEMPLE DE LIEN INSTITUTIONNEL : LE RAPPORT SUR LA SAAQ PUBLIÉ PAR LE VGQ AU PRINTEMPS 2016

Les travaux du VGQ visaient essentiellement à déterminer si la SAAQ a établi des mesures adéquates d'évaluation de l'efficacité et de la performance, et si les résultats de ces mesures sont diffusés de façon appropriée. Voici des extraits de ce rapport (VGQ, 2016, p. 3) :

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

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

L'apport des partenaires est au cœur de la vision et du modèle d'affaires de la Société. Elle réalise ses mandats en faisant appel à de nombreux partenaires des secteurs public et privé. Outre le MTMDET, les principaux partenaires du secteur public sont le ministère de la Sécurité publique (application du Code de la sécurité routière par les corps policiers), le ministère de la Justice (poursuites pour des infractions au Code de la sécurité routière), le réseau de la Santé et des Services sociaux (soins aux accidentés par les services ambulanciers et les professionnels de la santé), les réseaux de l'Éducation (activités de prévention) et les universités (projets de recherche).

Du côté du secteur privé, les intervenants sont aussi nombreux et comprennent, notamment, les compagnies d'assurance, les écoles de conduite, les associations de cyclistes et de motocyclistes. Des partenaires du secteur privé, tel CAA-Québec, agissent aussi en tant que mandataires pour la livraison d'une partie des services offerts par la SAAQ³⁰.

LA SOCIÉTÉ MET EN PLACE SES STRATÉGIES ET SES ACTIONS EN SE CONCERTANT AVEC TOUS SES PARTENAIRES

- Depuis 2012, la Société a mené 176 activités pour faire connaître ses enjeux à des représentants de différents ministères et organismes gouvernementaux, à des associations de spécialistes de la santé, à des associations de comptables, à des organisations privées agissant en sécurité routière ainsi qu'à des représentants de l'industrie du transport, du milieu municipal, de la Caisse de dépôt et placement du Québec et d'organismes judiciaires (SAAQ, 2016b, p. 24).
- Pour l'élaboration de son Plan stratégique 2016-2020, la Société a consulté 13 partenaires représentatifs de chacune de ses lignes d'affaires. Tous les partenaires consultés sont d'avis que le plan stratégique se concentre sur les bons enjeux. Ils souhaitent collaborer avec la Société et s'estiment en mesure d'influencer l'ensemble des objectifs (SAAQ, 2015b, p. 4-6).
- Dans le but d'améliorer ses pratiques sur le terrain et de se rapprocher de ses partenaires principaux, Contrôle routier Québec a constitué un comité consultatif formé de membres provenant de l'industrie et des milieux municipal et gouvernemental. Les membres de ce comité formulent des avis en matière de vision, d'orientation, de planification stratégique, d'objectifs et d'indicateurs de performance. Depuis 2005, ce comité s'est réuni à 35 reprises (SAAQ, 2016b, p. 136 pour l'année 2015, et autres sources pour les années antérieures).

3.4 APPLICATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les sociétés d'État sont des instruments qui ont été créés spécifiquement pour exécuter des politiques publiques de grande importance, particulièrement lorsque l'autonomie est une condition essentielle à leur mise en œuvre (SCT Canada, 2005, p. 9-11). Dans le cas de la SAAQ, sa mission première est d'administrer le régime d'assurance automobile qui est l'une des politiques publiques³¹ parmi les plus emblématiques de l'État québécois. La Société joue aussi un rôle de premier plan dans le domaine de la sécurité routière où s'expriment des objectifs de politique publique visant, entre autres, la prévention et le droit d'accès sécuritaire au réseau routier. La Société contribue également à la mise en œuvre de certaines autres composantes de politiques publiques, dans un rôle qui peut être plus ou moins important selon les cas.

À l'étape de leur mise en œuvre, les politiques publiques peuvent se décliner de diverses façons (programmes, services, activités, projets...) et faire appel à plusieurs types d'instruments telles la réglementation, les subventions, la sensibilisation ou autres (Turgeon et Savard, 2012, p. 2). On trouve dans le rapport du *Protecteur du citoyen* de nombreuses observations sur la façon dont la Société assume la responsabilité d'activités qui se rattachent à l'une ou l'autre des politiques publiques à la base de ses interventions.

La SAAQ faisant affaire avec une vaste clientèle, le *Protecteur du citoyen* recense chaque année des plaintes relatives aux services qu'elle propose. Néanmoins, le *Protecteur du citoyen* note, dans son *Rapport d'activités 2015-2016*, qu'il jouit, en règle générale, d'une bonne collaboration de la SAAQ, que ce soit pour la réalisation de ses enquêtes ou pour l'obtention d'une correction (*Protecteur du citoyen*, 2016, p. 71). Le paragraphe qui suit illustre les constats faits par le *Protecteur du citoyen* en ce qui concerne les aides consenties pour l'adaptation du domicile des personnes handicapées.

LE POINT DE VUE DU PROTECTEUR DU CITOYEN SUR LA FAÇON DONT LA SAAQ ASSUME LA RESPONSABILITÉ DES ACTIVITÉS TOUCHANT L'ADAPTATION DU DOMICILE DE PERSONNES HANDICAPÉES

« En décembre 2015, le *Protecteur du citoyen* formulait dans un rapport spécial 11 recommandations à la SAAQ concernant les délais d'adaptation du domicile des accidentés de la route lourdement handicapés. Il déplorait des périodes d'attente de plus de deux ans avant que le domicile de victimes d'un accident de la route qui en ont conservé des séquelles graves soit adapté. Le *Protecteur du citoyen* salue les efforts qu'a consentis la SAAQ en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations de son rapport... Alors que le délai moyen était auparavant de 515 jours, elle s'est engagée à fixer à 9 mois ses délais de traitement des demandes d'adaptation du domicile, et ce, dans 80 % des dossiers. Les autres mesures du plan d'action dont la réalisation était prévue avant le 31 mars 2016 l'ont par ailleurs été de façon satisfaisante » (*Le Protecteur du citoyen*, 2016, p. 20).

Par ailleurs, la Société joue un rôle de premier plan dans le domaine de la prévention en matière de sécurité routière, un enjeu qui revêt beaucoup d'importance pour la population³². Les politiques mises en œuvre dans ce domaine exigent une action concertée de la part de la Société et du MTMDET.

En 2005, le ministre responsable a mis en place une Table québécoise de sécurité routière (TQSR) ayant pour mandat de lui formuler des recommandations dans le but d'améliorer le bilan des accidents routiers³³. Depuis le 1^{er} avril 2015, la TQSR a été placée sous la responsabilité de la SAAQ. C'est d'ailleurs la Société qui, en collaboration avec le MTMDET, a pris en charge la consultation citoyenne lancée en novembre 2016. Ce type de consultation fait partie des pratiques recommandées dans la mise en œuvre des politiques publiques.

DOCUMENT DE CONSULTATION PUBLIQUE : LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE, ÇA NOUS CONCERNE TOUS!

La SAAQ, en collaboration avec le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET), a lancé en novembre 2016 une vaste consultation citoyenne sur la sécurité routière.

L'objectif de cette consultation est de donner la parole à ceux qui n'ont habituellement pas l'occasion d'exprimer leur opinion sur un enjeu aussi important que la sécurité routière.

Leur participation peut se faire de différentes façons : questionnaire en ligne, prise de parole lors d'une consultation régionale et dépôt d'un mémoire ou d'une lettre (SAAQ, 2016f, p. 3-9).

La SAAQ contribue aussi à l'application de plusieurs autres politiques gouvernementales (SAAQ, 2016b, p. 153-168). En voici quelques exemples :

- La Société a mis en œuvre plusieurs initiatives en vue d'atteindre certains des objectifs fixés dans le cadre du Plan d'action de développement durable. La SAAQ publie dans son rapport annuel de gestion les cibles et résultats qui se rapportent à ses actions (SAAQ, 2016b, p. 171-175).
- La Société se conforme aussi à la Politique de financement des services publics en maintenant une tarification qui permet de recouvrer la totalité des coûts encourus pour les services rendus aux usagers du réseau routier (permis de conduire et immatriculation des véhicules). En 2015, le taux de recouvrement du coût des services rendus aux usagers s'est établi à 108 % (SAAQ, 2016b, p.176).
- La Société contribue enfin à diverses politiques gouvernementales telles que celles portant sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, la qualité des services aux citoyens, l'accès à l'égalité en emploi (proportion des femmes, membres issus de communautés culturelles, personnes handicapées, etc.), l'emploi et la qualité de la langue française dans l'administration, l'allégement réglementaire et administratif. La SAAQ publie dans son rapport annuel de gestion des informations sur l'application de ces différentes politiques (SAAQ, 2016b, p. 166-171).

3.5 DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LIGNE ET SUR LE TERRITOIRE

Les services que la Société propose à la population peuvent se déployer selon l'un ou l'autre des modes suivants :

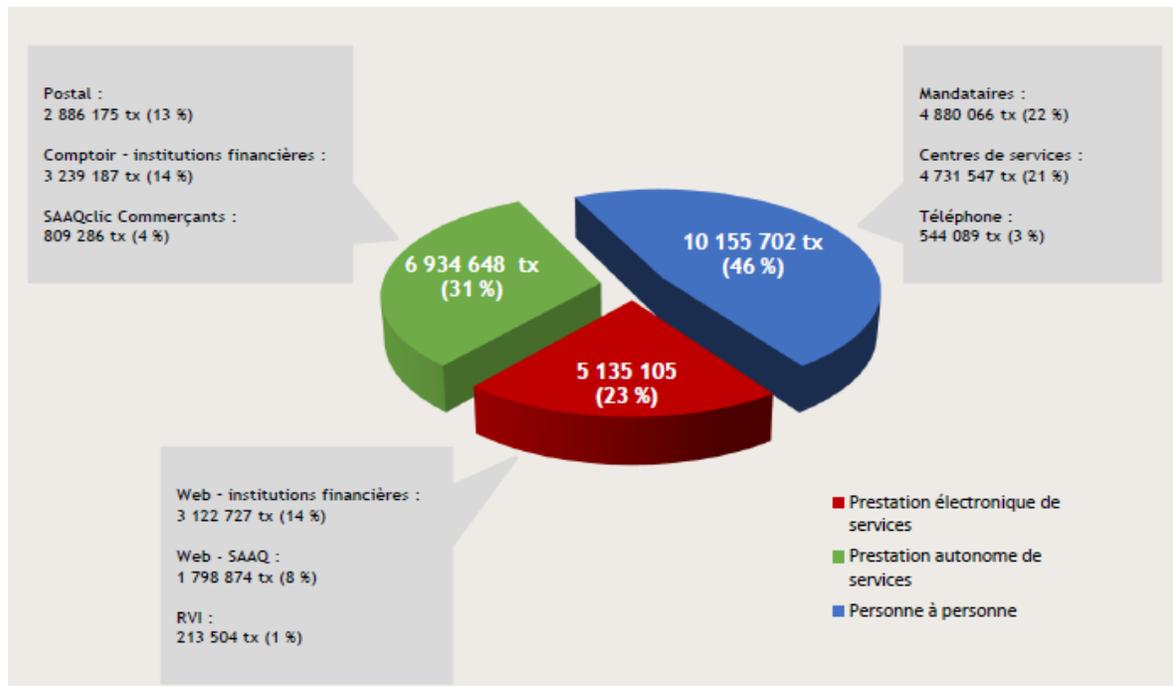
- Les transactions faites de personne à personne dans les centres de services, chez les mandataires ou par téléphone avec les préposés aux renseignements;
- Les transactions effectuées par la clientèle de manière autonome, que ce soit au comptoir des institutions financières, par la poste ou par SAAQclic-Commerçants³⁴;

- Les transactions effectuées par la clientèle de manière électronique sur le site Web de la Société et des institutions financières.

La Société offre à sa clientèle des services transactionnels par le service téléphonique automatisé depuis 1997, et des services en ligne depuis 2003. Les services en ligne englobent les transactions faites par des citoyens ou des entreprises se rapportant, entre autres, au permis de conduire, à l'immatriculation et aux accidents de la route³⁵.

Le graphique suivant permet de montrer sous quel mode se font les transactions avec la clientèle dans le domaine d'intervention qui génère le plus grand volume d'activité, c'est-à-dire le droit d'accès au réseau routier. On peut y constater que les transactions de personne à personne représentent encore près de la moitié de ces transactions en 2016, soit 46 % du total.

Figure 3 : Modes de transactions avec la clientèle en permis et immatriculation



Note : Données provenant de la SAAQ. L'acronyme RVI signifie Réponse vocale interactive.

La prestation autonome de services vient au second rang, avec 31 % du nombre total de transactions. La plus grande partie de ces transactions se font soit par la poste, soit au comptoir des institutions financières. Finalement, la prestation électronique de services ne compte que pour 23 % de l'ensemble des transactions pour la délivrance du permis de conduire et du certificat d'immatriculation des véhicules.

Pour ce qui est des points de service permettant des transactions de personne à personne, la SAAQ met à la disposition de sa clientèle un réseau qui s'étend sur l'ensemble du territoire québécois. Ce réseau se compose non seulement des bureaux de la Société, mais aussi de centres de services opérés par des mandataires. La Société gère directement 44 centres de services (bureaux) qui proposent tous les services couramment demandés par la clientèle (excluant ceux rendus en entreprise ou sur la route). À ces centres de services s'ajoutent, pour l'année 2016, 14 unités mobiles qui desservent les populations du Nord-du-Québec (région 10) et d'autres municipalités situées en région périphérique.

L'offre de services comprend également une centaine de centres de services opérés par des mandataires. Les transactions qui y sont faites se concentrent sur l'immatriculation et le permis de conduire. Le graphique plus haut montre que ces transactions comptent pour 22 % des services rendus de personnes à personne³⁶.

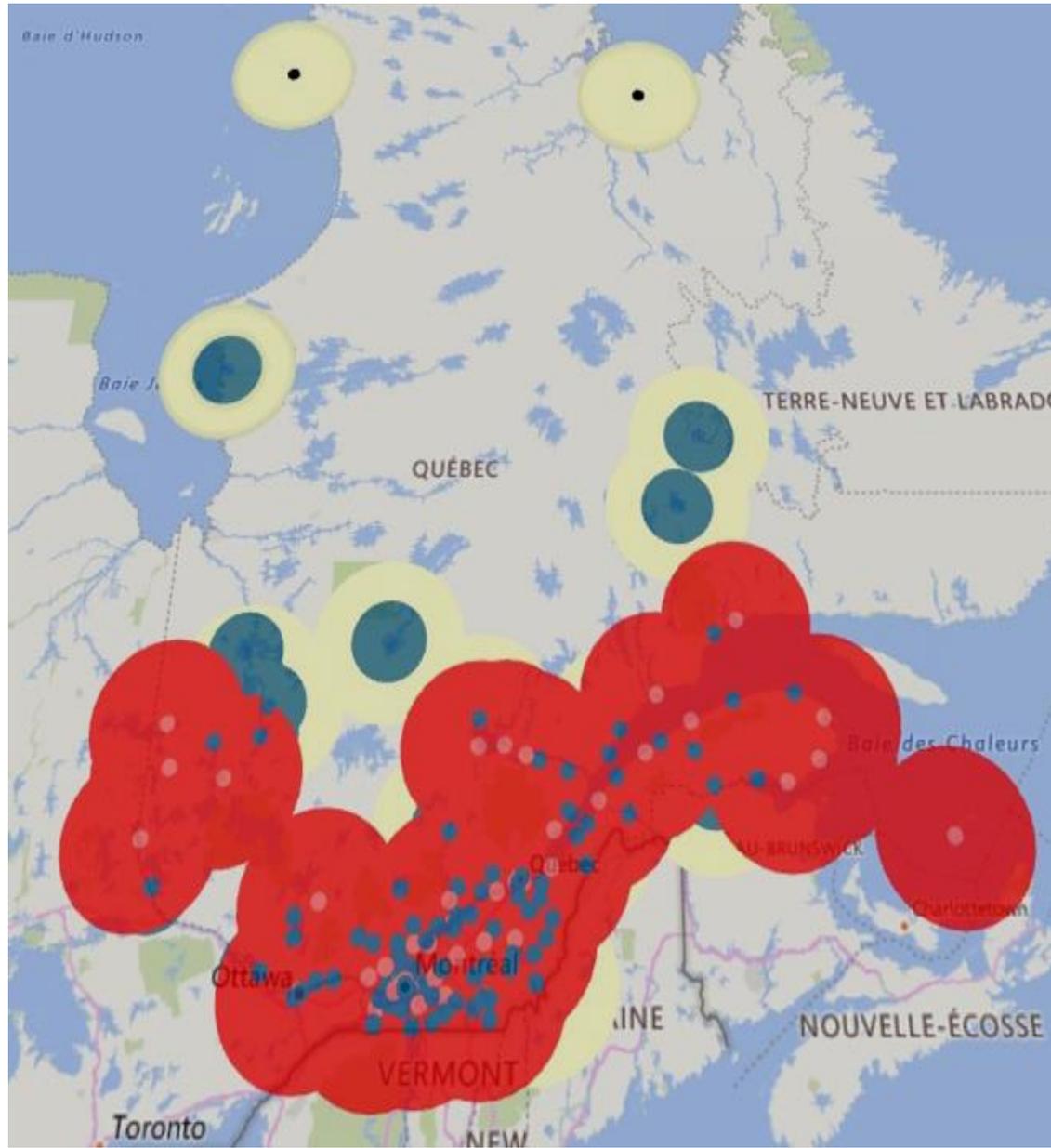
La carte reproduite à la page suivante permet de montrer que les services offerts de personne à personne sont accessibles sur tout le territoire du Québec.

3.6 NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES À L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ

Le tableau 4 présenté plus loin reprend les composantes du volet organisationnel identifiées dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe A. On retrouve dans ce tableau les six éléments d'organisation considérés dans le présent chapitre ainsi que les critères afférents. Une notation y est ajoutée afin d'établir dans quelle mesure les pratiques de la Société se conforment aux critères retenus dans la grille d'analyse³⁷.

Pour ce qui est des composantes organisationnelles analysées dans le présent chapitre, il ressort très clairement que les pratiques en usage à la SAAQ sont généralement très solides. En effet, cinq des six éléments considérés obtiennent la note « A ». Dans le cas des pratiques portant sur l'application des politiques publiques, la note « B » découle des observations faites par le *Protecteur du citoyen* dans son dernier rapport. Il importe de noter, toutefois, que pour les autres politiques publiques dont il est fait état dans ce chapitre et de façon plus particulière dans le cas de la sécurité routière, les pratiques de la SAAQ apparaissent exemplaires.

Figure 4 : Répartition des points de services sur le territoire québécois



	Centres de services
	Unités mobiles
	Mandataires

Tableau 4 : Notation des pratiques touchant l'organisation de la SAAQ

Organisation de la SAAQ : notation des pratiques en usage		
Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe A	Notation
1. Fonctions du PCD	Consultations faites auprès du CA lors de la nomination des PCD	A
2. Liens institutionnels	Existence de rapports démontrant que la SAAQ se conforme ou non aux diverses lois auxquelles elle est assujettie (Réf. : Rapport du VGQ)	A
3. Application des politiques publiques	Existence de rapports démontrant que la SAAQ se conforme aux divers paramètres de politiques publiques qu'elle est chargée de mettre en œuvre (réf. : assurance automobile, sécurité routière, autres politiques)	B
4. Consultation des parties prenantes	Fréquence des consultations tenues par la SAAQ (modèle d'affaires, sécurité routière, primes d'assurance, etc.)	A
5. Inclusion de partenaires	Indicateur illustrant l'apport de partenaires dans la prestation des services (institutions financières ou autres)	A
6. Déploiement des services à la population	Indicateur illustrant le degré de couverture des services offerts (personne à personne ou en ligne)	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

4 CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION

Ce chapitre vise à analyser le contrôle de gestion³⁸ qu'exerce la direction de la Société. Ce contrôle de gestion englobe tout un éventail d'instruments mis en place pour éclairer la prise de décision, assurer une prestation efficiente des services et, ultimement, garantir l'atteinte des objectifs poursuivis. Le contrôle de gestion incombe aux dirigeants et aux autres gestionnaires de la Société. Il se distingue donc des instances de gouvernance qui agissent au sommet de la chaîne organisationnelle pour assurer le pilotage stratégique et la surveillance de sa gestion.

Le chapitre débute par la présentation du cadre de gestion de la performance dont s'est dotée la SAAQ. Par la suite, les différentes composantes de ce cadre de gestion sont examinées en les regroupant en quatre blocs : les instruments de planification, les outils d'aide à la décision, la gestion des ressources et la reddition de compte.

Les critères utilisés pour porter un jugement sur le contrôle de gestion de la Société sont ceux qui sont présentés à cet effet dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe A.

4.1 CADRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE À LA SAAQ

Ces dernières années, la Société a mis au point un cadre de gestion qui lui permet d'intégrer les différents instruments qu'elle utilise pour assurer le contrôle de gestion et faire le suivi de sa performance. Le schéma présenté à la page suivante permet d'illustrer ce référentiel. On trouve au cœur de ce schéma la finalité poursuivie, c'est-à-dire des services de qualité au moindre coût. Le schéma reprend les grandes étapes du cycle de gestion axée sur les résultats que propose le Secrétariat du Conseil du trésor, à savoir :

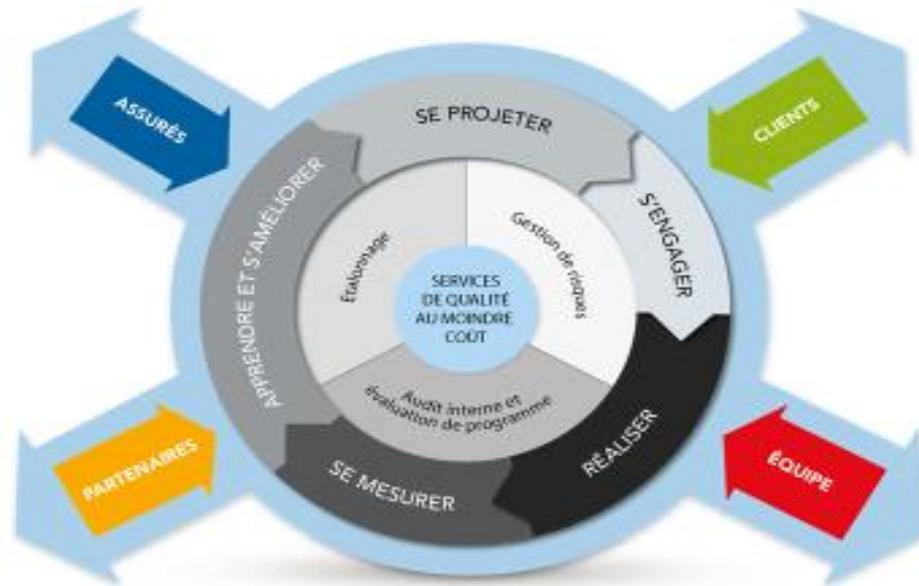
« S'engager => Réaliser => Rendre des comptes => Apprendre et s'adapter »
(SCT Québec, en ligne-c).

En plus de ces grandes étapes, le cadre de gestion retenu par la SAAQ fait ressortir l'implication des parties prenantes (partenaires, assurés, clients, équipe c'est-à-dire employés) et la place prédominante accordée à trois instruments (gestion des risques, étalonnage, audit interne et évaluation de programme).

Ce cadre de gestion intégrée de la performance permet à la Société de faire le suivi de ses réalisations. Il a conduit à l'élaboration d'un tableau de bord qui comporte des indicateurs de performance portant notamment sur le bilan routier, la satisfaction de la clientèle et des partenaires ainsi que la gestion des ressources humaines et financières.

Figure 5 : Gestion intégrée de la performance

La gestion intégrée de la performance - SAAQ



Source : SAAQ 2015c, p. 12

4.2 LES INSTRUMENTS DE PLANIFICATION

La SAAQ a été désignée comme l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre 2 de la LAP (SCT Québec, 2012, p. 13). Cela implique, entre autres, que la Société doit rendre publique une Déclaration de services aux citoyens (art. 6). En vertu de ces mêmes dispositions, la SAAQ doit aussi préparer un Plan stratégique qui est déposé à l'Assemblée nationale par le ministre responsable (art. 8-11). Le Rapport annuel de gestion que publie annuellement la Société rend compte des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans ces deux documents (art. 24).

4.2.1 LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

La Société a rendu publique en 2003 sa première Déclaration de services aux citoyens. Une version actualisée de cette déclaration a été produite en 2012 (SAAQ, en ligne-c). Sept nouveaux engagements ont été ajoutés dans cette dernière version, soit deux nouveaux engagements qualitatifs en matière de prestation électronique de services et cinq pour les services aux personnes accidentées de la route. De plus, les autres engagements ont été modifiés pour mieux refléter les attentes des citoyens. Cette dernière version incorpore également une nomenclature des principaux services offerts.

En ce qui concerne les informations produites sur le service aux citoyens, la SAAQ ne fait pas que se conformer à la loi, mais fait preuve aussi de pratiques exemplaires. Ces informations permettent en effet d'établir clairement que les engagements pris dans la Déclaration de services aux citoyens et les indicateurs présentés dans le Rapport annuel de gestion sur les résultats atteints³⁹ sont d'une amplitude suffisante pour englober les principaux services rendus à la population (SAAQ, 2016b, p. 42-45).

4.2.2 LE PLAN STRATÉGIQUE

Le cycle de gestion de la Société prend racine dans un plan stratégique qui oriente ses actions et définit les objectifs qu'elle poursuit. En vertu de la LGSE (art. 15), il revient au C. A. d'adopter le Plan stratégique élaboré sous la direction de la PCD. Une fois cette étape franchie, le ministre responsable le transmet au gouvernement pour obtenir son aval puis le dépose à l'Assemblée nationale (LAP, art. 10 et 11).

Depuis 2006, la SAAQ a publié trois versions de son Plan stratégique : 2006-2010, 2011-2015 et 2016-2020. Comme le prévoit la loi (LAP, art. 6), chacun de ces plans stratégiques énonce la mission de la SAAQ, fait part du contexte d'affaires et des principaux enjeux et présente des orientations, des objectifs ainsi que des indicateurs de performance.

Une revue des trois plans stratégiques produits depuis 2006 permet de montrer que, pour la première fois dans le Plan stratégique 2016-2020, les énoncés de mission et de vision incorporent le rôle d'assureur public de la Société.

PS 2016-2020 : ÉNONCÉ DE MISSION DE LA SAAQ

[**À titre d'assureur public**, protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route].

PS 2016-2020 : LA VISION DE LA SAAQ

[La Société est reconnue comme un **assureur public** performant et innovant].

Comme l'indique le tableau 5, le nombre d'enjeux, d'orientations et d'objectifs apparaissant dans le Plan stratégique 2016-2020 a été plus ciblé que les plans précédents. Ainsi, le nombre d'enjeux y a été ramené à 3, comparativement à 6 dans le PS 2011-2015, et à 5 dans le PS 2006-2010. Cette simplification s'est faite essentiellement en regroupant des enjeux ou des orientations et en élaguant les objectifs. En outre, le PS 2016-2020 ne comporte plus d'enjeu sur l'équilibre financier du régime d'assurance.

Les changements les plus importants apportés au le Plan stratégique se rapportent aux indicateurs et s'appuient aussi sur un étalonnage. D'une part, le nombre d'indicateurs a été substantiellement réduit, passant de 49 dans le PS 2006-2010 à 11 dans le dernier PS. D'autre part, la qualité de ces indicateurs a été grandement améliorée. Alors que le PS 2006-2010 et le PS 2011-2015 comportaient plusieurs indicateurs de mise en œuvre, ceux indiqués dans le PS 2016-2020 sont des indicateurs de performance qui permettent de mesurer l'efficacité des processus ou l'impact des interventions de la Société.

La comparaison des trois plans stratégiques publiés par la SAAQ depuis 2006 permet d'établir deux constats. Il peut d'abord être constaté que le contenu de ces plans est conforme aux prescriptions de la loi. De plus, les changements apportés depuis 2006 ont permis d'améliorer notablement le contenu du Plan stratégique et plus particulièrement la qualité des indicateurs choisis. Il est en effet de bonne pratique de donner préséance à des indicateurs de performance⁴⁰.

Tableau 5 : Comparaisons quantitatives des plans stratégiques publiés depuis 2006

Nombre d'éléments	PS 2006-2010	PS 2011-2015	PS 2016-2020
Enjeux	5	6	3
Orientations	6	8	5
Objectifs	16	18	10
Indicateurs⁴¹	49	35	11

4.3 LES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION

La bonne gouvernance s'appuie sur la mise en place d'outils pour soutenir la prise de décision. Cette section vise à examiner la portée de trois outils dont s'est dotée la Société, à savoir la gestion intégrée des risques, le tableau de bord et la fonction d'audit interne et d'évaluation de programmes⁴².

4.3.1 LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

La gestion des risques fait partie intégrante du modèle d'affaires mis de l'avant par la Société⁴³. C'est en 2008 qu'une politique sur la gestion intégrée des risques associés à la conduite des affaires de la Société a été adoptée par le C. A. C'est le comité de vérification et de la performance qui en assure la mise en œuvre et le suivi (SAAQ, 2016b, p. 159).

Étant exposée à des risques multiples qui peuvent compromettre l'atteinte de ses objectifs, la Société a mis au point un processus structuré autour de six familles de risques : stratégiques, d'assurance, financiers, technologiques, opérationnels et de partenariat, de conformité⁴⁴. L'évaluation des risques est discutée au sein des différents comités du C. A. (SAAQ, 2016b, p. 159).

Les rapports trimestriel et annuel de gestion des risques sont présentés au C. A. depuis plusieurs années. Ces rapports permettent de déterminer les risques qui, parce qu'ils sont élevés ou méritent une attention accrue, requièrent des mesures de contrôle particulières.

Au besoin, des plans d'action sont élaborés pour atténuer certains des risques identifiés et la réalisation de ces plans fait l'objet d'un suivi régulier de la part des autorités (SAAQ, 2016b, p. 159). Un sondage réalisé en 2015 par la *Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes* a fait ressortir que 79 % des gestionnaires de la Société considèrent que leur secteur a une culture de gestion des risques de moyenne à forte, comparativement à 34 % en 2011.

4.3.2 TABLEAU DE BORD ET MESURE DE LA PERFORMANCE

Comme cela est indiqué plus haut, la SAAQ fournit dans son Plan stratégique une série d'indicateurs qui visent à mesurer sa performance au regard de chacun des dix objectifs définis⁴⁵. Chacun de ces indicateurs est assorti d'une valeur cible à atteindre à la fin du Plan stratégique, c'est-à-dire en 2020. Le Rapport annuel de gestion que publie la Société fait le suivi de ces cibles tout en montrant, pour certains de ces indicateurs, l'évolution historique observée. Comme le prescrit la LGSE, le Rapport annuel de gestion inclut aussi des mesures d'étalonnage. Plusieurs des résultats obtenus par la Société y sont comparés à ceux d'organisations similaires ou à ceux d'autres pays ou territoires (SAAQ, 2016b, p. 137-142).

La Société a par ailleurs élaboré au bénéfice du comité de direction un tableau de bord qui est aussi présenté semestriellement au C. A. Ce tableau de bord intègre les indicateurs de performance jugés les plus importants (mission, plan stratégique, satisfaction de la clientèle, gestion des ressources, bilan routier) et permet, en outre, d'apprécier l'impact des activités de la Société sur ses parties prenantes (assurés, clients, partenaires, équipe).

Comme en témoignent les extraits qui suivent, le VGQ et la Commission de révision permanente des programmes ont, dans leurs rapports, reconnu les pratiques exemplaires de la SAAQ en matière de mesure de la performance et d'étalonnage.

VGQ, 2016, p. 3

De l'information relative à l'efficacité et à la performance de la Société est présentée périodiquement aux membres du conseil d'administration... Une section du Rapport annuel de gestion de la Société est consacrée à l'évolution de la performance, y compris l'étalonnage avec des entreprises similaires, ce qui lui permet de se conformer à la loi.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2015), RAPPORT DE LA COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES... p. 62.

L'instauration au Québec d'une gestion axée sur la performance constitue un défi d'envergure. Il existe des exemples de succès, au sein de l'administration publique. La Société de l'assurance automobile du Québec est l'un de ces exemples.

4.3.3 AUDIT INTERNE ET ÉVALUATION DE PROGRAMMES

La LGSE (art. 19-26) impose des exigences très importantes en ce qui concerne la vérification interne. Ainsi, le C. A. doit constituer un comité de vérification qui a notamment pour fonction d'approuver le plan annuel de vérification interne et de lui faire rapport sur l'exécution de son mandat. La loi précise en outre que le responsable de la vérification interne doit relever administrativement du PCD et hiérarchiquement du comité. De plus, un sommaire des activités du comité doit être inclus dans le Rapport annuel de gestion rendu public.

La SAAQ se conforme à toutes les exigences de la LGSE. C'est le Comité de vérification et de la performance qui a la responsabilité d'approuver le plan annuel et triennal de la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes (DVIEP). Le responsable de cette direction relève directement de la PCD. Le Rapport annuel de la Société contient une section où le Comité fait rapport sur les activités réalisées au cours de l'année écoulée (SAAQ, 2016b, p. 155).

En 2016, la SAAQ a fait réaliser une validation externe de sa fonction d'audit interne (EY, 2016). Ce mandat comportait deux volets : un premier pour évaluer le degré de conformité de la fonction à partir des normes établies par l'Institute of Internal Auditors (IIA) et un second pour évaluer le niveau de maturité de cette fonction.

Selon les conclusions de cette évaluation, la fonction d'audit interne de la SAAQ est conforme aux normes de l'Institute of Internal Auditors. Cette évaluation a aussi montré que la fonction d'audit interne à la SAAQ a atteint un niveau de maturité qui est soit avancé, soit excellent.

4.4 LA GESTION DES RESSOURCES

Les principes de bonne gouvernance supposent la mise en place de contrôles internes pour favoriser une utilisation optimale des ressources. Les pratiques de la SAAQ en matière de gestion des ressources sont encadrées d'une part, par les règles gouvernementales qui s'appliquent à l'ensemble du secteur public (SCT Québec, 2012, p. 13) et d'autre part, par les mécanismes de contrôle et de suivi qui émanent du C. A. ou de ses comités. La présente section examine la gestion des ressources de la Société en mettant l'accent sur trois types de ressources : humaines, informationnelles et financières.

4.4.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les membres du personnel de la Société, à l'exception du poste de PCD et des vice-présidents, sont nommés en suivant les règles fixées en vertu de la Loi sur la fonction publique (Loi SAAQ, art. 12, p. 13).

La SAAQ déploie des efforts pour maintenir le haut niveau de mobilisation de ses employés et leur permettre d'acquérir les compétences requises pour accomplir leur travail (SAAQ, 2016a, p. 17-18). Les sondages réalisés auprès du personnel révèlent un taux de mobilisation qui se situe à 81 % en 2015, soit un niveau qui correspond à celui des meilleurs employeurs⁴⁶. Par ailleurs, 71 % des employés de la SAAQ estiment avoir l'expertise requise pour réaliser leur tâche, ce qui est un taux largement favorable⁴⁷.

En plus des investissements faits dans la formation de son personnel, la Société a pris diverses initiatives pour optimiser la présence au travail et favoriser de bonnes relations de travail (SAAQ, 2016b, p. 46-49). En matière de gestion des ressources humaines, la SAAQ utilise deux indicateurs pour comparer ses résultats à la moyenne des organisations comparables. Comme le montre le tableau ci-après, le taux de roulement de son personnel se compare avantageusement à celui des autres organisations. En revanche, le taux d'absentéisme est plus élevé que celui observé dans des organisations comparables.

Tableau 6 : Indicateurs RH – Taux de la SAAQ comparés à une moyenne de 36 organisations en 2015

	SAAQ	Moyenne de 36 organisations
Taux d'absentéisme pour motif de santé	5,7 %	5,2 %
Taux de départ	2,5 %	2,9 %

Source : SAAQ 2016b, p. 142

4.4.2 GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

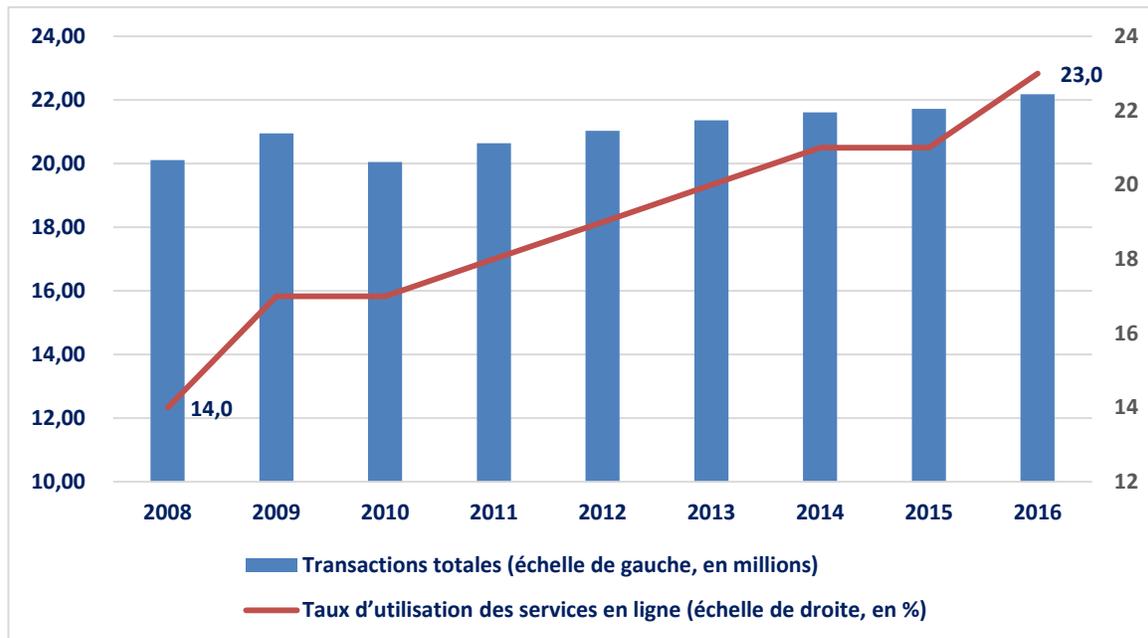
Pour la gestion des ressources informationnelles, la Société doit se conformer à la réglementation adoptée par le Conseil du Trésor en vertu de la *Loi sur les ressources informationnelles* ainsi qu'à celle prise en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics* (SCT Québec, 2012, p. 13). Il revient néanmoins au C. A. d'approuver les politiques sur les conditions de contrat et le plan d'investissement de la Société (SAAQ, en ligne-b, p. 9). De son côté, le Comité des technologies de l'information exerce un suivi des grands projets en TI, procède à l'examen des plans d'investissement et fait ses recommandations au C. A. lors d'acquisitions de biens et de services en TI.

On ne saurait trop insister sur le rôle primordial que jouent les ressources informationnelles dans le déploiement et la livraison des services à la clientèle et la productivité opérationnelle de la Société. En plus d'occuper une place importante dans le processus d'indemnisation des personnes accidentées, les TI soutiennent l'ensemble des services offerts en matière de permis de conduire et d'immatriculation des véhicules au moyen d'une diversité de canaux transactionnels⁴⁸. Elles contribuent aussi aux opérations de contrôle routier sur route et en entreprise ainsi qu'à l'établissement de nombreux liens électroniques avec une variété de partenaires essentiels à la réalisation de la mission de la Société (SAAQ, 2016b, p. 50).

Le Rapport annuel de gestion que publie la Société fait état des investissements en TI réalisés annuellement ainsi que de l'état des principaux projets en cours de réalisation. D'autres informations portent sur les initiatives prises pour faciliter l'accessibilité au site WEB de la Société (SAAQ, 2016b, p. 50-53).

Le graphique qui suit fait état de l'évolution du nombre de transactions liées au réseau routier depuis 2008 (permis et immatriculation). On peut y voir que le nombre total de transactions avec la clientèle est passé de 20,1 millions en 2008 à 22,2 millions en 2016. Pendant cette même période, le taux d'utilisation des services électroniques est passé de 14 % à 23 %. Cela démontre que des progrès importants ont été réalisés dans la prestation électronique de services. Toutefois, des progrès restent à faire et c'est pourquoi le Plan stratégique 2016-2020 établit comme cible de faire passer à 29 % ce taux de prestation électronique (SAAQ, 2016a, p. 16).

Graphique 2 : Accès au réseau routier – Évolution du nombre de transactions et taux d'utilisation des services en ligne



Source : Données provenant de la SAAQ

4.4.3 GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Les opérations financières de la SAAQ sont comptabilisées en faisant la distinction entre deux entités, à savoir le Fonds d'assurance automobile du Québec, qui est une fiducie exclue du périmètre comptable du gouvernement, et les autres opérations de la Société qui, elles, sont consolidées dans ce périmètre.

En ce qui concerne le *Fonds d'assurance*, la loi contient des obligations très strictes quant au financement et à la capitalisation du régime d'assurance (Loi SAAQ, art 17.4 et 17.5). Pour ce qui est des résultats financiers de la Société, ils doivent tendre à l'équilibre de façon à ne pas détériorer la situation financière du gouvernement. Depuis 2006, la situation financière de la Société et du Fonds d'assurance s'est redressée de manière très importante. Ainsi, le déficit cumulé du Régime d'assurance, qui s'établissait à 398 millions de dollars en 2005, a été totalement éliminé en 2013 et fait place à un excédent cumulé de près de 2,8 milliards de dollars au 31 décembre 2016.

En ce qui a trait aux résultats de la Société, ils dépendent principalement des activités liées aux permis et à l'immatriculation. Ces activités, qui ont accusé des déficits jusqu'en 2010, génèrent maintenant des surplus qui ont atteint 15 millions de dollars en 2016. Le déficit cumulé de 184 millions de dollars au 31 décembre 2016, bien que substantiel, est en voie d'être résorbé graduellement.

Tableau 7 : Résultats de la SAAQ et du Fonds d'assurance automobile pour les années 2006, 2010 et 2016

(en millions de \$)	2006	2010	2016
Fonds d'assurance			
▪ Surplus (déficit) annuel	333	831	795
▪ Excédent (déficit) cumulé	(65)	(1579)	2774
SAAQ (accès routier et autres)			
▪ Surplus (déficit) annuel	(36)	(3)	15
▪ Excédent (déficit) cumulé	(108)	(218)	(184)

Source : États financiers de la SAAQ

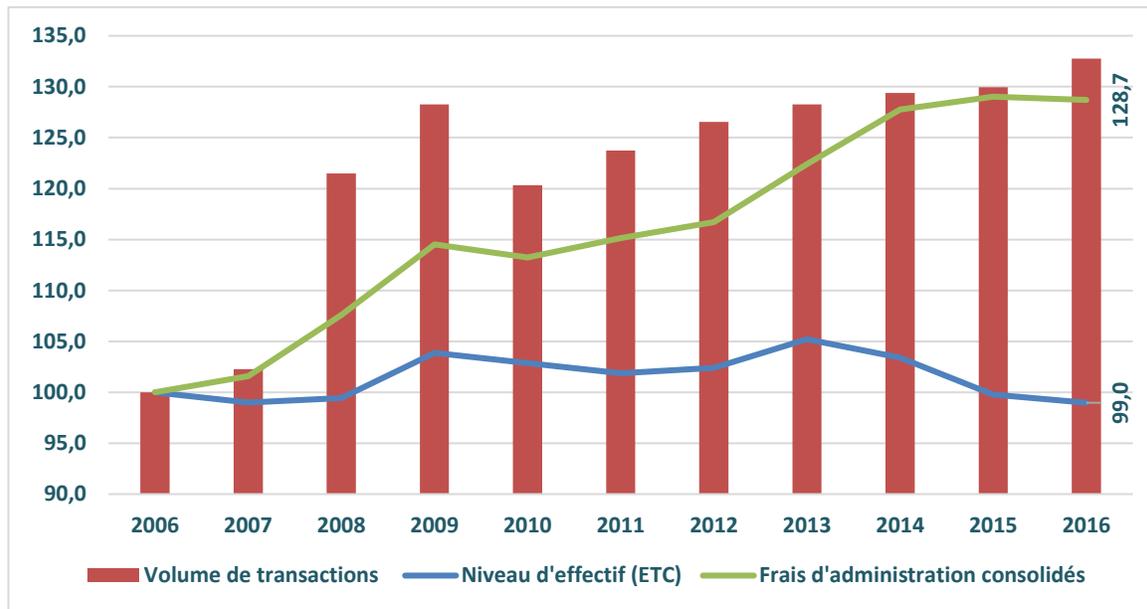
En ce qui concerne le Fonds d'assurance, le redressement de la situation financière observé depuis 2005 est le résultat direct de la création de la fiducie et des nouvelles modalités fixées dans la loi pour déterminer les contributions d'assurance et imposer des critères financiers très stricts. L'amélioration du bilan routier et la révision des pratiques en indemnisation au bénéfice des accidentés ont aussi contribué à ce redressement financier.

En ce qui a trait aux opérations de la Société proprement dite, le redressement observé témoigne de la rigueur avec laquelle sont gérées les activités touchant principalement la délivrance du permis de conduire, l'immatriculation des véhicules et le contrôle du transport routier des biens et des personnes. Dans un contexte où son volume d'affaires continue d'augmenter, la Société poursuit la transformation de ses processus et de ses façons de faire. Elle s'est en outre dotée d'un cadre financier qui lui permet de suivre à terme les retombées et les bénéfices découlant des chantiers prévus dans son plan stratégique.

Le graphique suivant permet de montrer l'évolution comparative du niveau d'effectif, des coûts d'administration consolidés et du volume de transactions. On peut y constater que, sur la base d'un indice établi à 100 en 2006, les frais d'administration atteignent 128,7 en 2016, soit un niveau qui est un peu en deçà de celui observé pour le volume de transactions.

Pour ce qui est de l'enveloppe d'effectifs utilisée, celle-ci n'a fluctué que très légèrement malgré la progression du volume de transactions. Le niveau de l'effectif en 2016 est même légèrement inférieur à celui de 2006.

Graphique 3 : Évolution comparative du volume de transactions, des frais d'administration et du niveau d'effectif (2006 = indice 100)



Source : Indices calculés sur la base des données compilées par la SAAQ

4.5 REDDITION DE COMPTES ET IMPUTABILITÉ DEVANT L'ASSEMBLÉE NATIONALE

La SAAQ est tenue de se conformer à des modalités de reddition de comptes dont la plupart sont prescrites par sa loi constitutive et par la LGSE. Il s'en ajoute d'autres qui sont prévues par la Loi sur l'administration publique (LAP) et la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (SAAQ, en ligne-b, p. 20). Notons également que la Société a adopté une politique de divulgation financière, qui énonce ses obligations et ses pratiques en ce domaine (SAAQ, en ligne-b, p. 22).

En matière de reddition de comptes, le Plan stratégique et le Rapport annuel de gestion sont les deux documents qui présentent le plus d'intérêt pour les parlementaires et le public en général.

- Comme cela a été mentionné précédemment, la SAAQ doit se conformer aux dispositions de la LAP relatives à l'obligation de rendre publics son plan stratégique et sa déclaration des services aux citoyens.
- La LSAAQ prévoit que le ministre responsable dépose annuellement à l'Assemblée nationale le Rapport annuel de gestion que doit préparer la Société (LSAAQ, art.19). Une disposition semblable s'applique également pour le Fonds d'assurance (LSAAQ, art. 23.0.17).

- En vertu de cette même loi, les livres et les comptes de la Société et du Fonds d'assurance sont vérifiés chaque année conjointement par le Vérificateur général et un vérificateur externe nommé par le gouvernement (LSAAQ, art. 20 et 23.0.18).

La LGSE prévoit, quant à elle, que le rapport annuel de la Société doit contenir un sommaire du rapport présenté au C. A. par ses comités et faire état des résultats de l'application des mesures d'étalonnage adoptées par le C. A.

Comme on peut le constater, la Société doit se conformer à des exigences très élevées en matière de reddition de comptes. Les pratiques en usage à la SAAQ sont conformes aux lignes directrices de l'OCDE en matière de transparence et de reddition de comptes (OCDE, 2015, p. 27). Par ailleurs, la PCD de la SAAQ est imputable devant l'Assemblée nationale de la gestion administrative de la Société (LAP, art. 29) et du Fonds d'assurance (LSAAQ, art. 23.0.19). C'est ainsi qu'en février 2012, la Commission de l'administration publique (CAP) a entendu la PCD de la SAAQ sur l'indemnisation des personnes ayant subi un accident de la route. Cette audition faisait suite aux observations du Vérificateur général (Assemblée nationale, 2012, p. 19-26).

4.6 NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AU CONTRÔLE DE GESTION

Le tableau présenté à la page suivante reprend les composantes du volet sur le contrôle de gestion présenté dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe A. On retrouve dans ce tableau les huit éléments de contrôle de gestion considérés dans le présent chapitre ainsi que les critères d'analyse applicables. Comme dans les chapitres précédents, la notation qui y est ajoutée sert à déterminer dans quelle mesure les pratiques de la Société se conforment aux critères retenus dans la grille d'analyse⁴⁹.

S'agissant des mécanismes mis en place pour exercer le contrôle de gestion, l'analyse réalisée dans le présent chapitre fait ressortir très clairement que les pratiques en usage à la SAAQ sont généralement très solides. En effet, six des huit éléments considérés obtiennent la note « A ». Dans le cas des pratiques se rapportant à la gestion des ressources humaines, la note « B » reflète les efforts qui doivent être poursuivis quant au taux d'absentéisme pour motif de santé. Cette note ne diminue en rien les bons résultats constatés en ce qui concerne la formation, la fidélisation et la mobilisation du personnel.

En ce qui concerne la gestion des ressources informationnelles, une note « B » est attribuée en raison du fait que, malgré les progrès importants accomplis ces dernières années, il reste encore de nombreux projets qui sont en cours pour améliorer le taux de pénétration des services électroniques. Cette note témoigne néanmoins de la solidité des mécanismes en place pour assurer une gestion rigoureuse des ressources informationnelles.

Tableau 8 : Notation des pratiques relatives au contrôle de gestion

Contrôle de gestion exercé par la direction : notation des pratiques en usage		
Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe A	Notation
1. Déclaration de services aux citoyens (DSC)	Eu égard aux principaux services que la SAAQ propose à la population, amplitude des engagements pris dans la DSC et des résultats présentés dans le Rapport annuel de gestion.	A
2. Plan stratégique (PS)	Identification des changements apportés aux PS depuis 2006 et appréciation de leur impact sur la qualité de l'information rendue publique.	A
3. Contrôle interne	Instruments de gestion mis en place par la SAAQ pour être en contrôle, notamment en ce qui touche l'audit interne, la gestion intégrée des risques et l'évaluation de programmes.	A
4. Mesure & suivi de la performance	Instruments de gestion mis en place par la SAAQ pour mesurer et faire le suivi de sa performance (tableau de bord, étalonnage...)	A
5. Gestion des personnes (GRH)	Évolution de certains indicateurs portant sur la GRH (jours de formation, absentéisme, taux de roulement, sondage auprès des employés, etc.)	B
6. Gestion des ressources informationnelles	Évolution depuis un certain nombre d'années de l'étendue des services offerts en ligne	B
7. Gestion des ressources financières	Conformité des pratiques en usage à la Société et au Fonds d'assurance pour ce qui touche la vérification des états financiers et les normes comptables applicables	A
8. Reddition de comptes	Conformité des pratiques en usage à la SAAQ en ce qui concerne la transparence de sa gestion et la reddition de comptes auprès du gouvernement et du public en général	A

Échelle de notation : A = Pratique solide B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

5 ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ

Comme cela a été dit en avant-propos, la LGSE a prévu la mise en place de nouveaux dispositifs devant permettre d'accroître la performance des sociétés d'État et les aider à mieux remplir leur mission à l'égard des citoyens du Québec. Après dix années d'application, il est justifié de vérifier si des gains de performance peuvent être observés depuis l'instauration de ces règles de gouvernance.

Ce chapitre vise à faire le point sur la performance de la SAAQ. Cette appréciation peut se faire selon deux vecteurs : un premier qui regarde l'évolution dans le temps de certains indicateurs choisis et un second qui consiste à comparer la situation de la SAAQ avec celle d'autres sociétés ayant des activités semblables⁵⁰.

L'annexe B présente la chaîne de résultats élaborée pour illustrer les interventions de la SAAQ⁵¹. Le schéma qui s'y trouve décrit de manière logique la structure d'intervention de la Société, à partir de la mobilisation de ressources jusqu'à la séquence des résultats attendus. Ce schéma permet aussi d'établir des distinctions utiles entre les extrants et les résultats⁵². Ces derniers, qui correspondent aux effets ou aux impacts des interventions, sont de deux types : les résultats intermédiaires et les résultats finaux.

La notion de performance donne lieu à des définitions qui peuvent être plus ou moins restrictives⁵³. Aux fins du présent chapitre, la performance de la Société sera évaluée en se basant, autant que faire se peut, sur des indicateurs qui mesurent des résultats (zone d'influence) et non des indicateurs qui portent sur des extrants (zone de contrôle). Bien que mettant d'abord l'accent sur les pratiques en usage, les chapitres précédents ont néanmoins fait état de certains indicateurs portant sur les ressources et les extrants.

Le contenu du chapitre reprend en grande partie des indicateurs déjà diffusés dans les documents rendus publics par la Société. Les indicateurs sélectionnés y sont regroupés en cinq rubriques :

- Le bilan routier
- Les services à la clientèle
- Le contrôle et la surveillance du transport des personnes et des biens
- Les résultats financiers de la Société
- La viabilité financière du régime d'assurance automobile

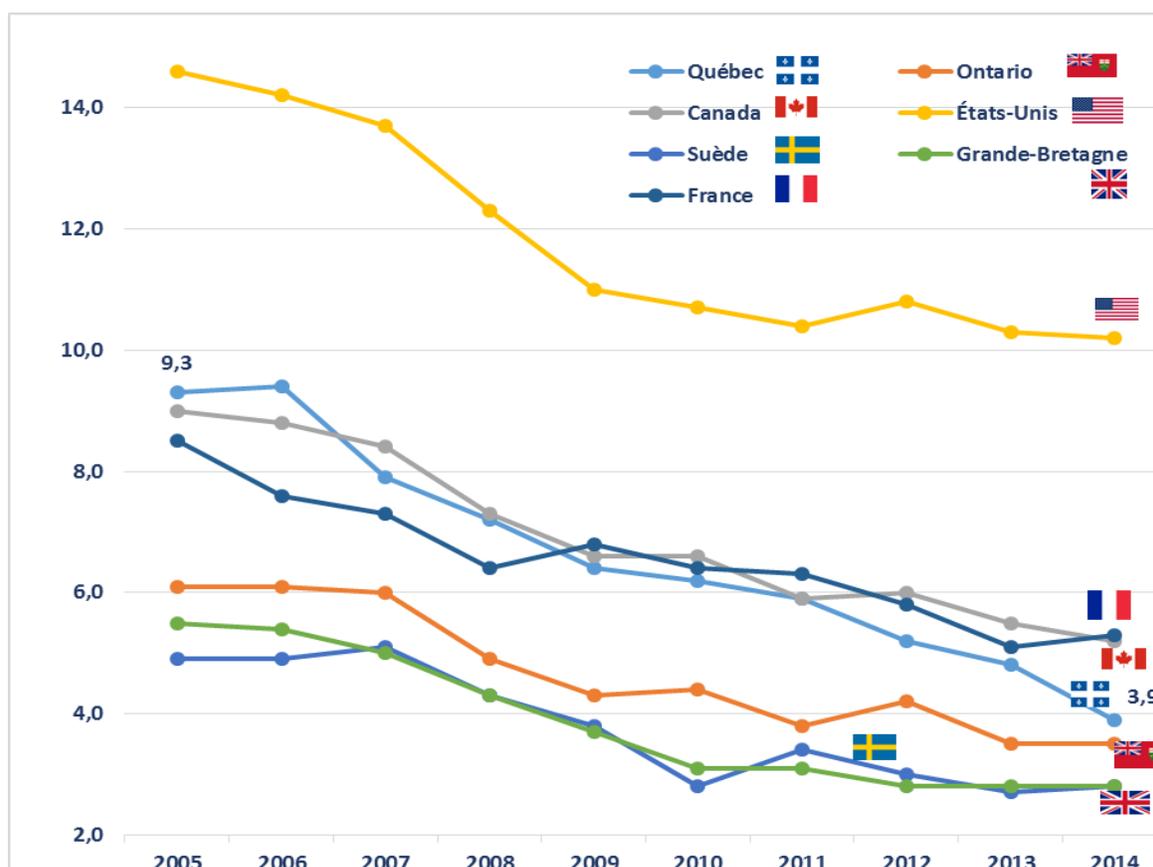
La grille d'analyse reproduite à l'annexe A fait part des indicateurs retenus pour apprécier la performance de la Société.

5.1 LE BILAN ROUTIER

Le graphique ci-après vise à comparer la performance du Québec en matière de sécurité routière. L'indicateur choisi est l'évolution du taux de décès par 100 000 habitants pendant les années 2005 à 2014. La réduction du nombre de décès sur les routes est l'un des résultats attendus des interventions de la Société, bien qu'il faille reconnaître que l'atteinte de cet objectif dépend aussi d'autres facteurs (infrastructures routières, sécurité publique, démographie, etc.).

De 2005 à 2014, le bilan routier du Québec s'est amélioré de manière importante puisque le taux de décès par 100 000 habitants est passé de 9,3 à 3,9⁵⁴. Néanmoins, les comparaisons qui peuvent être faites avec d'autres territoires ayant un contexte similaire donnent à penser que des améliorations sont toujours possibles. Les données du graphique permettent, en effet, de montrer que, malgré les progrès réalisés ces dernières années, le Québec affiche un taux de décès par 100 000 habitants qui demeure supérieur à celui de sa province voisine, l'Ontario, et à ceux d'autres pays comme la Suède et la Grande-Bretagne. Le Québec se situe au 4^e rang parmi les 7 territoires comparés.

Graphique 4 : Évolution comparée du taux de décès par 100 000 habitants



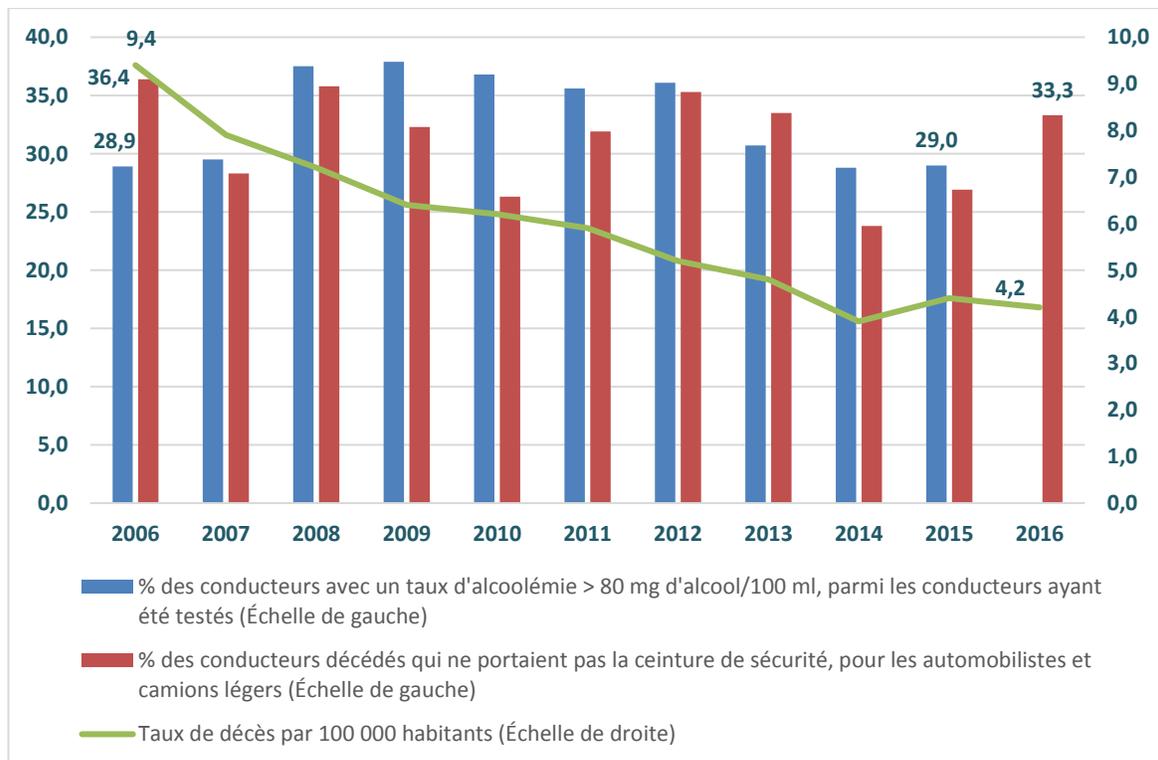
Source : SAAQ 2016a, p. 13.

Cette tendance à la baisse du taux de décès qu'a connue le Québec n'est pas étrangère aux campagnes de sensibilisation que mène la SAAQ dans le but d'agir sur le comportement des usagers de la route. Ces campagnes portent notamment sur l'alcool au volant et le port de la ceinture de sécurité.

Au Québec, la conduite avec les facultés affaiblies représente annuellement entre 12 000 et 14 000 sanctions pour des infractions au Code criminel liées à l'alcool ou aux drogues. L'alcool au volant est l'une des principales causes d'accidents sur les routes du Québec. En moyenne de 2010 à 2014, l'alcool a été la cause de 33 % des décès et de 18 % du nombre de blessés graves (SAAQ, 2016f, p. 21). Par ailleurs, même si la très grande majorité des Québécois portent leur ceinture de sécurité, on constate qu'environ 30 % des conducteurs et des passagers d'un véhicule de promenade décédés ne portaient pas leur ceinture au moment de l'accident qui leur a coûté la vie (SAAQ, 2016f, p. 26).

Le graphique plus bas permet d'établir une certaine corrélation entre le taux de décès et les changements de comportement liés à l'alcool au volant et au port de la ceinture de sécurité. De façon générale, les données du graphique tendent à indiquer que les actions de prévention menées par la SAAQ ont contribué, du moins en partie, à la réduction du nombre de décès sur les routes du Québec.

Graphique 5 : Évolution du taux de décès et du % de conducteurs décédés en état d'ébriété ou ne portant pas la ceinture de sécurité



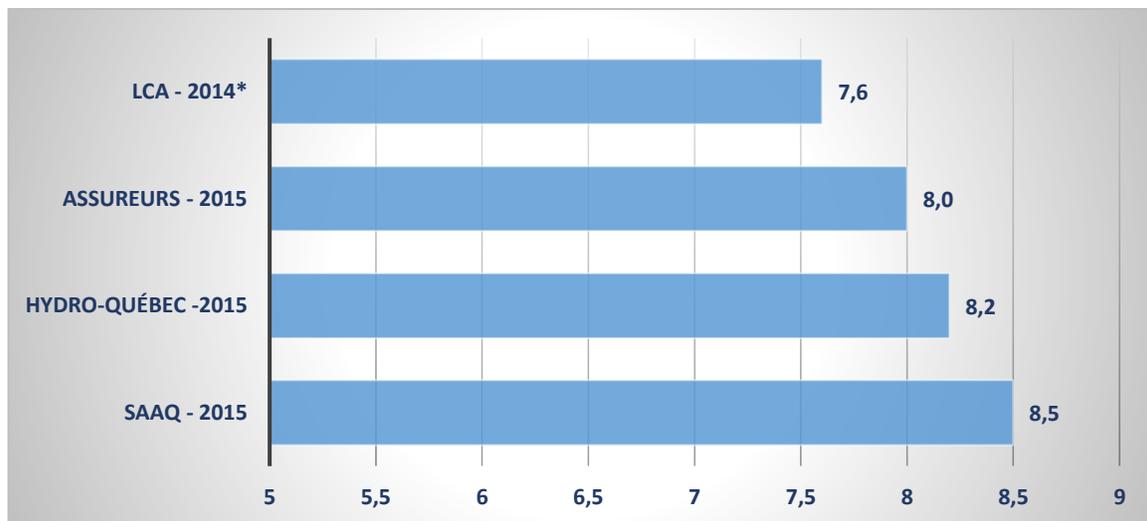
Source : Données compilées par la SAAQ

Alors que le taux de décès par 100 000 habitants est passé de 9,4 à 4,2 en 2016, il peut être observé que la proportion des conducteurs décédés en état d'ébriété, après avoir atteint un sommet de 37,9 % en 2009, a diminué par la suite pour s'établir à 29 % en 2015. Pour ce qui est des conducteurs décédés qui ne portaient pas la ceinture de sécurité, le graphique montre que, malgré certaines fluctuations, leur proportion a tendance à diminuer, passant de 36,4 % en 2006 à 33,3 % en 2016.

5.2 LES SERVICES À LA CLIENTÈLE

La SAAQ utilise divers instruments pour évaluer sa performance en ce qui concerne le degré de satisfaction de sa clientèle. Ainsi, la Société fait évaluer régulièrement l'indice de satisfaction de sa clientèle par une firme indépendante et mesure également le respect des engagements énoncés dans sa déclaration de services aux citoyens. Elle s'assure également de respecter les engagements pris dans sa déclaration de services aux citoyens et de donner suite aux plaintes reçues. La Société mise enfin sur le développement de services transactionnels en ligne afin de mieux répondre aux besoins et attentes de sa clientèle. Le graphique ci-contre compare le degré de satisfaction à l'égard des services de la SAAQ par rapport à celui d'autres organisations semblables.

Graphique 6 : Indices comparés de satisfaction de la clientèle (Échelle de 0 à 10)

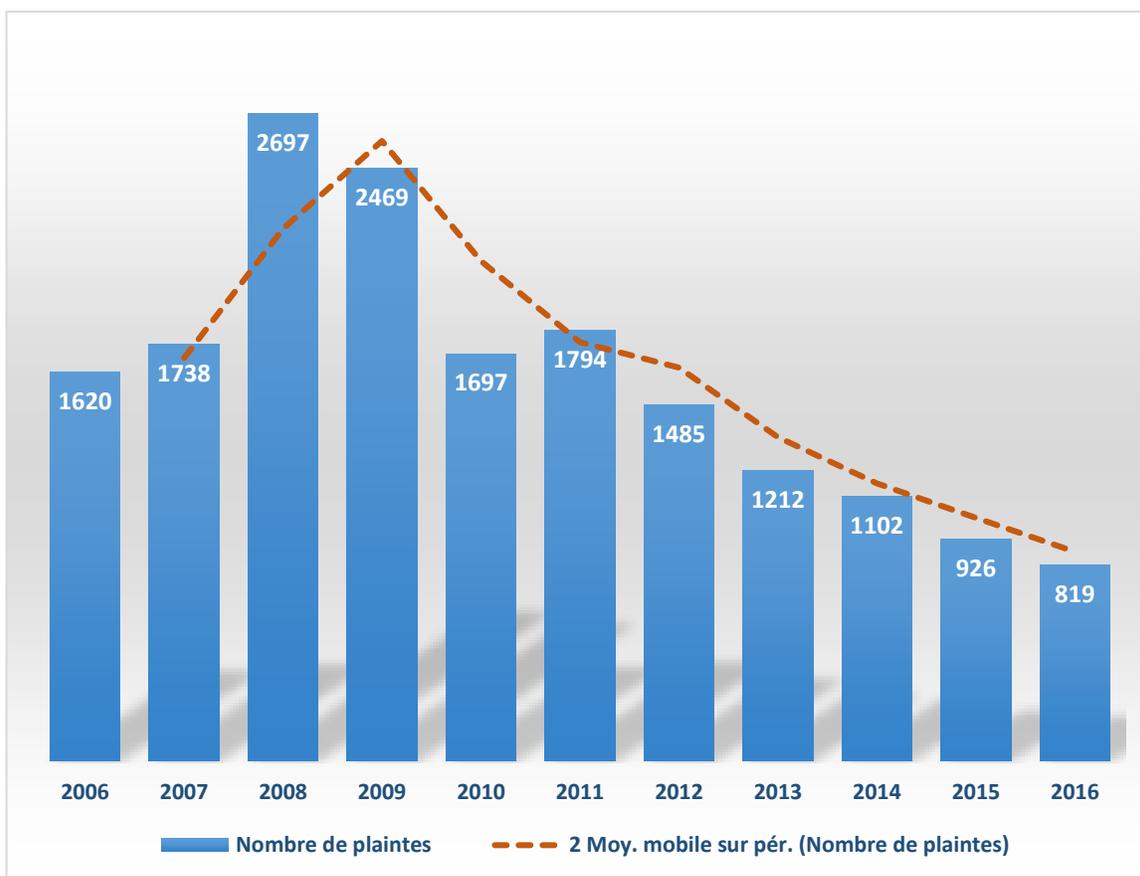


Note : Données compilées par la SAAQ. LCA réfère à l'étude intitulée « Les citoyens d'abord 7 » réalisée par l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC)

On peut voir que le taux de 8,5 sur 10 qu'obtient la Société se compare avantageusement avec celui des autres entités retenues aux fins de cet étalonnage. Plus spécifiquement, ce taux dépasse celui obtenu lors d'enquêtes à l'échelle canadienne portant sur les services proposés par les gouvernements (fédéral, provincial, municipal) et d'autres groupes d'assureurs⁵⁵.

En 2015, la Déclaration de services aux citoyens comptait 19 engagements dont le taux de respect peut se résumer ainsi : 13 engagements respectés à plus de 90 %, 4 engagements respectés à plus de 80 %, et 2 engagements respectés à moins de 80 %⁵⁶. Le graphique ci-contre permet de montrer l'évolution des plaintes fondées depuis 2006. Bien que le nombre de ces plaintes ait eu tendance à augmenter jusqu'en 2008, on peut y constater que la tendance s'est inversée à partir de 2009. De 2011 à 2016, le nombre de plaintes a diminué de plus de 50 %, passant de 1 794 à 819.

Graphique 7 : Évolution du nombre de plaintes fondées de 2006 à 2015



Sources : SAAQ, RAG de 2006 à 2015; données SAAQ pour les plaintes en 2016

5.3 CONTRÔLE ET SURVEILLANCE DU TRANSPORT DES PERSONNES ET DES BIENS

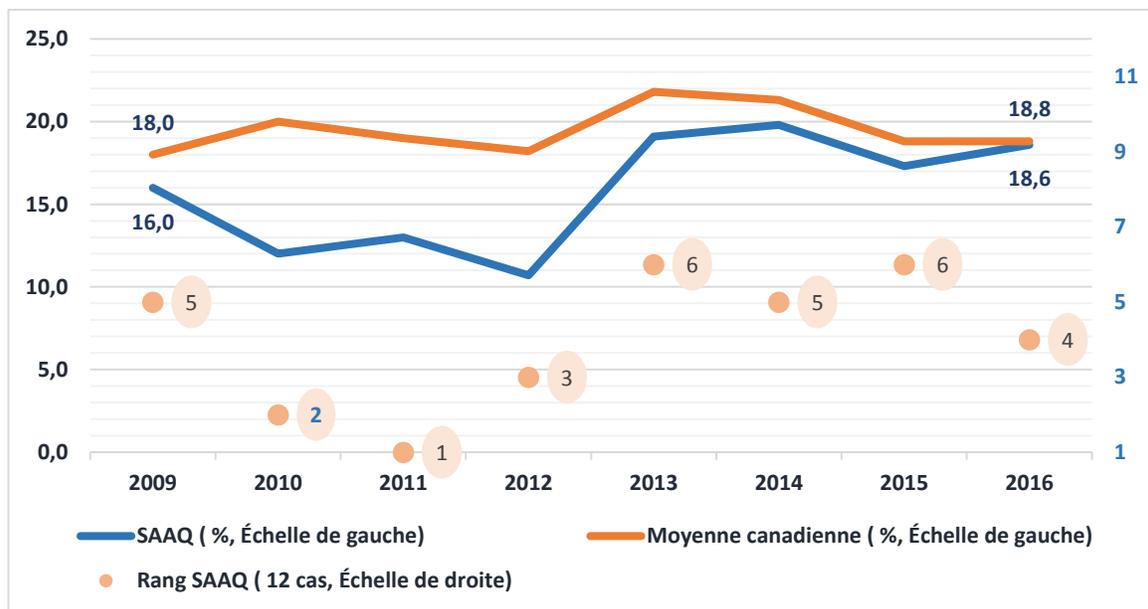
De 2010 à 2015, les véhicules lourds représentaient en moyenne 3,7 % du parc automobile. Durant la même période, 8,6 % des victimes de la route étaient attribuables à un accident impliquant un véhicule lourd. En ce qui concerne les décès, la proportion était de 22 %⁵⁷.

La SAAQ mise sur le contrôle de la conformité sur la route et en entreprise des véhicules lourds et des conducteurs afin d’améliorer la sécurité routière et d’assurer la protection du réseau routier. Le non-respect des règles constitue des infractions pour lesquelles des sanctions sont prévues.

En raison des responsabilités qu’elle exerce quant au contrôle routier des véhicules lourds, la Société participe, chaque année, à la campagne nord-américaine de vérification de la sécurité routière des véhicules lourds commerciaux, mieux connue sous le nom d’opération Roadcheck⁵⁸.

Deux indicateurs permettent à la Société de se comparer avec l’ensemble des organisations ciblées lors de ces vérifications. Il s’agit du pourcentage de véhicules lourds mis hors service ainsi que du pourcentage de conducteurs de véhicules lourds ayant reçu une déclaration de mise hors service⁵⁹. Le graphique plus bas compare le pourcentage de véhicules mis hors service au Québec avec la moyenne canadienne (12 provinces ou territoires)⁶⁰.

Graphique 8 : Contrôle routier – Comparaison du pourcentage de véhicules lourds mis hors service, Québec et autres provinces⁶¹

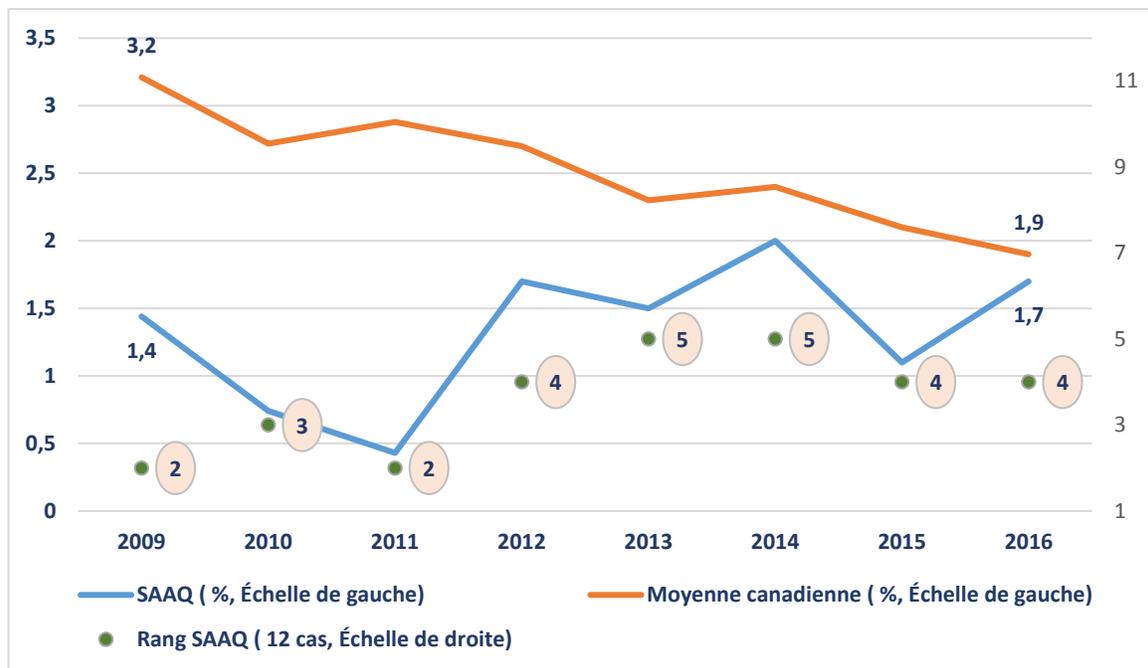


Source : Données de l’opération *Roadcheck* fournies par SAAQ

Les données du graphique précédent montrent que le pourcentage de véhicules mis hors service au Québec a connu des variations importantes d’une année à l’autre. On note de plus que l’écart entre le Québec et la moyenne canadienne tend à se rétrécir dans les dernières années. En 2016, le Québec rejoint à peu de choses près la moyenne canadienne et occupe le 4^e rang parmi les 12 provinces et territoires canadiens ayant participé à l’opération.

Par ailleurs, la non-conformité réglementaire menant à une déclaration de mise hors service du conducteur découle principalement du non-respect des heures de conduite et de repos ainsi que des manquements à l'égard des registres documentaires. Le graphique qui suit présente une comparaison similaire au précédent quant au pourcentage de conducteurs de véhicules lourds ayant reçu une déclaration de mise hors service. On peut y voir là aussi que les résultats du Québec se maintiennent à un niveau inférieur à la moyenne canadienne. Cependant, le positionnement du Québec par rapport aux autres provinces et territoires a eu tendance à se détériorer avec le temps. En 2016, le Québec occupe le quatrième rang, alors qu'il a occupé le 2^e et le 3^e rang de 2009 à 2011.

Graphique 9 : Contrôle routier – Pourcentage de conducteurs de véhicules lourds ayant reçu une déclaration de mise hors service, Québec et moyenne canadienne⁶²



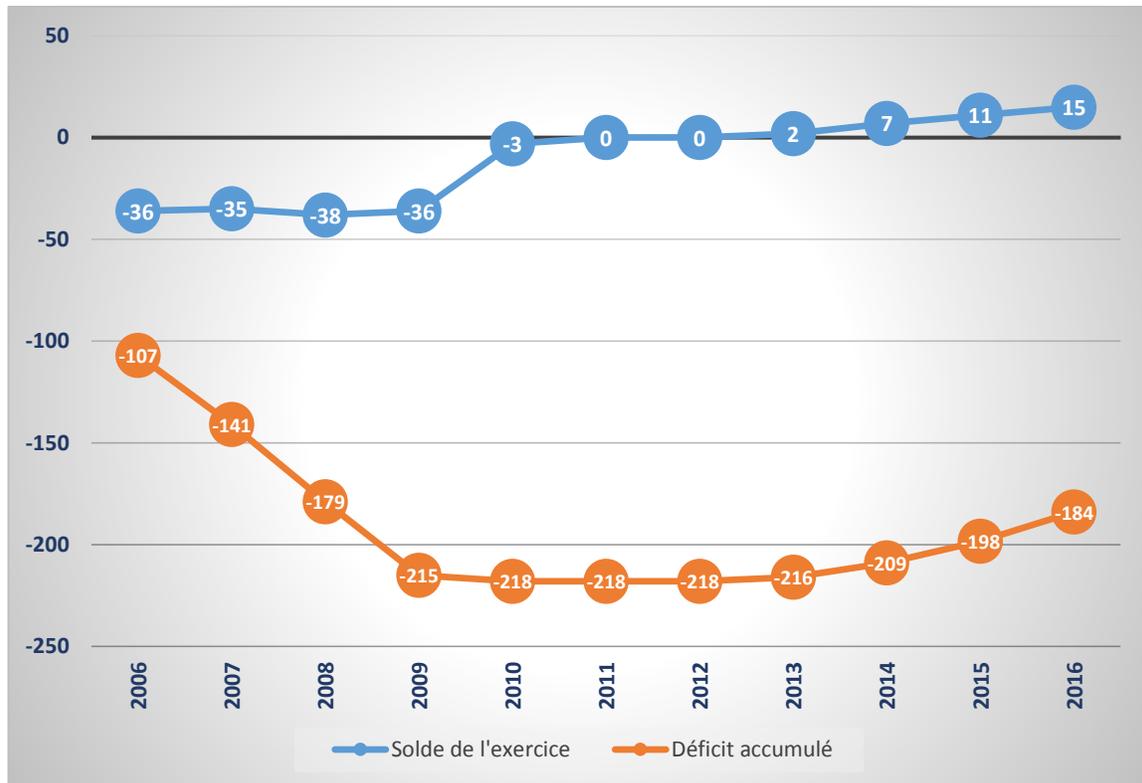
Source : Données de l'opération *Roadcheck* fournies par SAAQ

5.4 LES RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ

Comme cela a été mentionné au chapitre précédent, la situation financière de la SAAQ (excluant le Fonds d'assurance) s'est grandement améliorée depuis 2010. Le graphique qui suit présente l'évolution de 2006 à 2015 des résultats touchant les opérations liées à l'accès au réseau routier. Il s'agit là de l'activité qui génère de loin le plus gros volume de transactions et qui, par le passé, a été à la source des déficits enregistrés par la Société.

En ce qui concerne les résultats annuels, les données du graphique permettent de montrer que la Société est passée d'un déficit annuel de 36 M\$ en 2006 à un surplus de 15 M\$ en 2016. Il s'agit d'un revirement très important, nonobstant le fait que des subventions ont été versées pendant trois ans pour faciliter le retour à l'équilibre budgétaire (37 M\$ en 2010, 37 M\$ en 2011, et 11 M\$ en 2012). Le déficit cumulé, qui a atteint 218 M\$ en 2012, a cessé de se creuser et a même commencé à diminuer grâce aux surplus réalisés depuis 2013.

Graphique 10 : Résultats financiers des opérations liées à la gestion de l'accès au réseau routier (permis et immatriculation, en millions de \$)



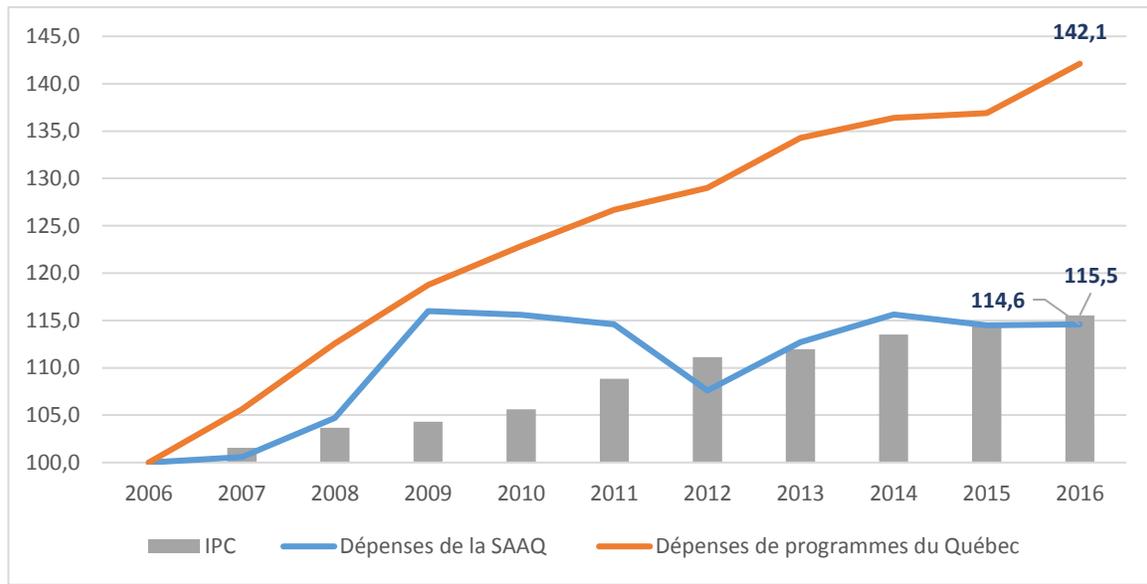
Source : Données compilées par la SAAQ⁶³

Le redressement budgétaire effectué par la SAAQ (excluant le Fonds d'assurance) pourrait s'expliquer uniquement par des hausses de revenus, considérant les subventions versées de 2010 à 2012 et les hausses de tarifs chargés aux usagers de la route⁶⁴. C'est pourquoi le graphique plus bas examine l'évolution des dépenses depuis 2006.

En prenant 2006 comme indice 100, le graphique compare l'évolution des dépenses de la SAAQ avec celle de l'IPC et des dépenses de programmes du gouvernement du Québec. On peut constater que les dépenses de la Société ont eu tendance à évoluer comme l'IPC puisque les deux indices se situent respectivement à 114,6 et à 115,5 en 2016. Par comparaison, les dépenses de programmes du gouvernement du Québec atteignent 142,1 en 2016.

Tout compte fait, il apparaît très clairement que le redressement budgétaire opéré par la Société s'explique non seulement par la hausse des revenus, mais aussi par sa capacité à maîtriser la croissance de ses dépenses au cours de la période considérée.

Graphique 11 : Croissance des dépenses de la SAAQ – Comparaison avec IPC et dépenses de programmes du gouvernement du Québec (2006 = 100)⁶⁵



Sources : SAAQ, États financiers (excluant Fonds d'assurance); Finances Québec 2017; ISQ en ligne (IPC du Québec)

5.5 LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DU RÉGIME D'ASSURANCE AUTOMOBILE

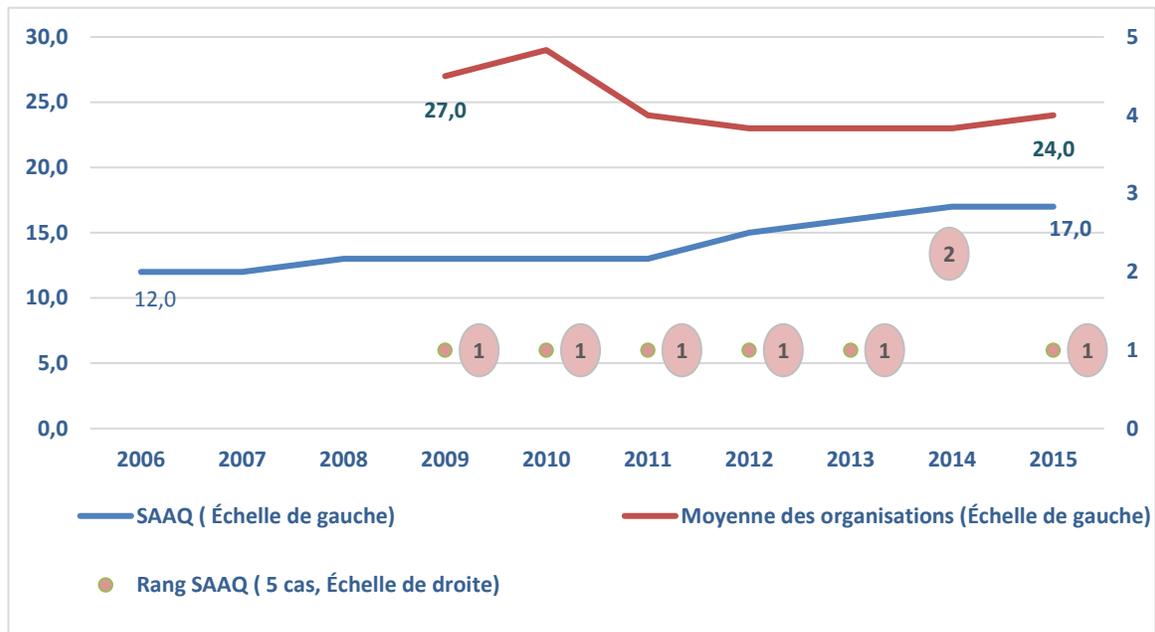
La SAAQ a aussi réussi à effectuer un redressement important dans le cas du Fonds d'assurance automobile du Québec. Comme cela est indiqué au chapitre précédent, le déficit cumulé du Régime d'assurance, qui s'établissait à 398 millions de dollars en 2005, a été totalement éliminé en 2013 et fait place à un excédent cumulé de près de 2,8 milliards de dollars au 31 décembre 2016. Pour juger de la portée de ce redressement, il apparaît utile de comparer la performance de la Société avec d'autres organisations du même type.

Dans les paragraphes qui suivent, trois indicateurs seront examinés pour comparer la performance de la Société en ce qui touche le régime d'assurance automobile du Québec : le coût d'administration, le taux de capitalisation et le coût d'assurance. Pour les deux premiers indicateurs, les comparaisons sont faites avec 5 organisations canadiennes offrant des couvertures similaires en matière de préjudices corporels, soit 1 organisation québécoise et 3 autres situées au Manitoba, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique⁶⁶. Pour le troisième indicateur, la prime d'assurance moyenne du Québec est comparée à celle de l'ensemble des 12 provinces et territoires canadiens (SAAQ, 2016b, p. 140).

5.5.1 LE COÛT D'ADMINISTRATION PAR DOLLAR D'INDEMNITÉ VERSÉE

Le graphique ci-après illustre l'évolution du coût d'administration par dollar d'indemnité versée par la Société de 2006 à 2015. Pendant cette période, ce coût s'est accru, passant de 12 % à 17 %.

Graphique 12 : Coût d'administration par dollar d'indemnité versée – Comparaison de la SAAQ avec d'autres organisations du même type (en %) ⁶⁷



Sources : Données SAAQ & RAG 2010 à 2015

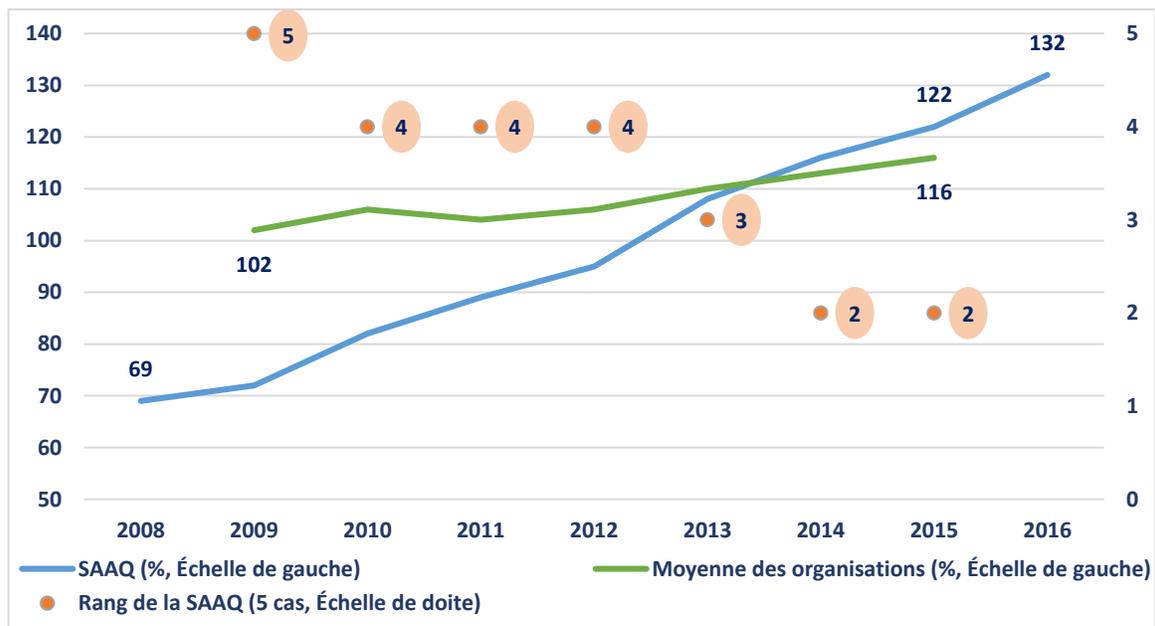
À l'examen du graphique, on peut voir que ce coût d'administration est également comparé à celui des cinq autres organisations canadiennes pour les années 2009 à 2015. Il peut y être constaté que, sauf pour l'année 2013, le Fonds d'assurance se classe au 1^{er} rang des organisations comparées. On constate toutefois que l'écart entre le fonds et les autres organisations a eu tendance à se rétrécir.

5.5.2 LE TAUX DE CAPITALISATION DU RÉGIME

Comme cela a été mentionné précédemment, la loi constitutive de la SAAQ impose des règles très strictes quant au financement et à la capitalisation du régime d'assurance (LSAAQ, art. 17.4 et 17.5). De façon plus spécifique, la politique de capitalisation du Fonds prévoit, entre autres, que les contributions d'assurance doivent viser à couvrir les coûts d'une nouvelle année d'accident (SAAQ 2016b, p. 92). C'est ainsi que le taux de financement, qui s'établissait à 68 % en 2007 a été progressivement relevé pour atteindre 139 % en 2012. Ce taux a été réduit par la suite et ramené à 101 % en 2016⁶⁸.

Par ailleurs, la politique de capitalisation du Fonds d'assurance prévoit un corridor de stabilisation de 100 % à 120 % visant à maintenir une stabilité des contributions d'assurance, à l'intérieur duquel aucun amortissement n'est nécessaire pour le processus de révision des contributions d'assurance (SAAQ, 2016b, p. 93). Le graphique suivant illustre l'évolution du taux de capitalisation du régime d'assurance depuis 2008. On peut y voir que ce taux de capitalisation, qui s'établissait à 69 % en 2008, s'est progressivement accru par la suite pour atteindre 132 % en 2015.

Graphique 13 : Taux de capitalisation du régime d'assurance – Comparaison de la SAAQ avec d'autres organisations du même type (en %)



Source : SAAQ, RAG 2008 à 2015 et *Bilan routier 2016*

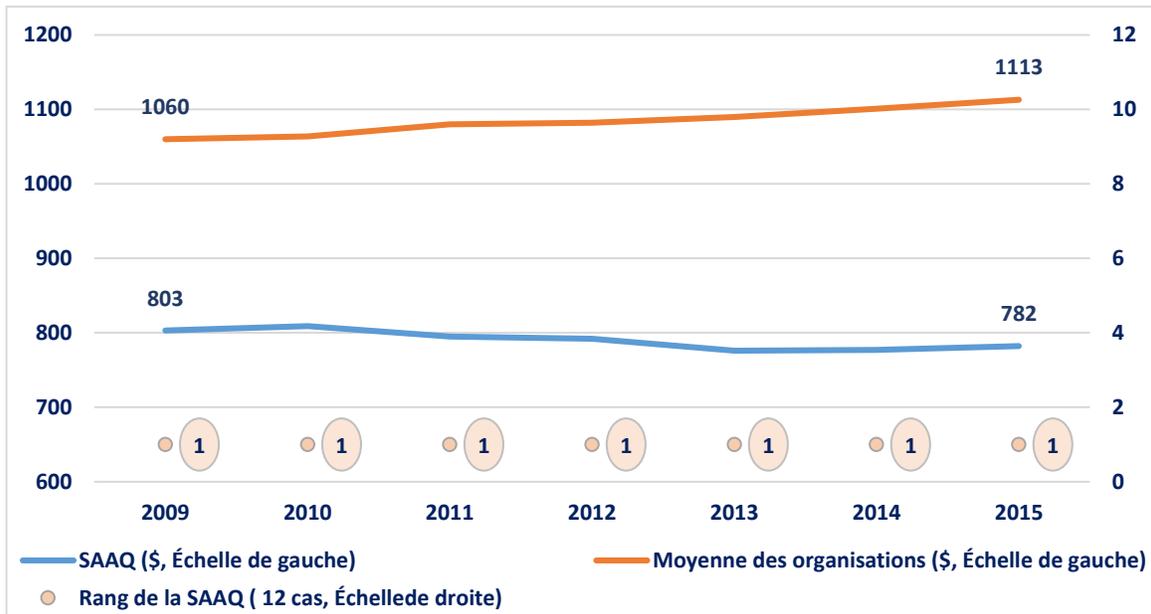
Le graphique compare aussi le taux de capitalisation du Fonds avec celui des 5 autres organisations canadiennes pour les années 2009 à 2015. On peut constater que durant cette période le Fonds d'assurance est passé du 5^e au 2^e rang des organisations comparées. À compter de 2014, le taux de capitalisation du Fonds passe au-dessus de la moyenne des 5 organisations utilisées dans la comparaison.

5.5.3 LE NIVEAU DES PRIMES D'ASSURANCE

La Société de l'assurance automobile du Québec exige une contribution d'assurance de chaque titulaire d'un permis de conduire pour couvrir les dommages corporels subis à la suite d'un accident de la route. Une contribution d'assurance est aussi perçue lors du paiement de l'immatriculation d'un véhicule routier (SAAQ, 2016f, p. 23).

En ce qui concerne la gestion du Fonds d'assurance, la LSAAQ (art. 17.4) précise que les contributions d'assurance doivent être fixées de façon à ce que l'actif du Fonds d'assurance soit suffisant pour couvrir le montant nécessaire au paiement de toutes les indemnités présentes et futures découlant d'accidents. Dans l'éventualité d'une insuffisance de l'actif, les contributions d'assurance doivent être fixées de manière à combler cette insuffisance sur une période maximale de quinze ans (SAAQ, 2016b, p. 69).

Graphique 14 : Évolution de la prime d'assurance moyenne – Comparaison de la SAAQ avec d'autres organisations du même type (en \$)



Source : SAAQ, RAG 2012 à 2015

Le graphique précédent montre l'évolution de la prime d'assurance moyenne depuis 2009. On peut voir que ce coût est passé de 803 \$ en 2009 à 782 \$ en 2015. Le graphique compare aussi ce coût avec celui de l'ensemble des provinces et des territoires canadiens où le coût de l'assurance s'est accru en moyenne de 1 060 \$ en 2009 à 1 113 \$ en 2015. Tout au long de la période considérée, le Québec a maintenu des primes largement inférieures et s'est classé au premier rang en ayant le coût d'assurance automobile le plus bas.

5.6 APPRÉCIATION DES RÉSULTATS OBSERVÉS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Le tableau présenté à la page suivante reprend les différentes dimensions de la performance identifiées dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe A. On trouve dans ce tableau 5 catégories de résultats qui sont mesurés à l'aide de 12 indicateurs. Se référant à la chaîne de résultats apparaissant à l'annexe B, on peut noter que trois de ces catégories s'assimilent à des résultats finaux, alors que les deux autres s'apparentent davantage à des résultats intermédiaires. Les 12 indicateurs analysés dans le présent chapitre portent donc sur des résultats, non pas sur des extrants ou des ressources.

Dans le présent chapitre, l'approche utilisée pour apprécier la performance de la Société est différente de celle retenue dans les chapitres précédents pour noter les pratiques en usage. L'analyse de la performance se fait en effet à partir de deux vecteurs, un premier qui prend en compte l'évolution sur plusieurs années et un second qui procède par voie d'étalonnage. Dans le tableau de la page suivante, 7 des 12 indicateurs permettent de fournir des comparaisons avec des organisations semblables.

Dans le cas des sept indicateurs faisant l'objet d'un étalonnage, la Société se classe dans les premiers rangs pour deux déterminants de la performance : la satisfaction de la clientèle et la viabilité du régime d'assurance. Dans le cas du bilan routier, les comparaisons établies mettent en lumière une situation qui reste perfectible, malgré une tendance largement positive.

Les deux indicateurs se rapportant au contrôle et à la surveillance du transport routier tendent à fluctuer de manière importante, sans qu'il soit possible de dégager de tendance claire. On note aussi que le positionnement de la SAAQ par rapport à la moyenne canadienne tend lui aussi à fluctuer grandement. De tels résultats ont pour effet de jeter un doute sur la validité des indicateurs utilisés. Des analyses plus poussées devraient être réalisées afin d'en arriver à des interprétations plus solides.

On constate aussi des résultats ambigus en ce qui concerne l'indicateur portant sur le coût d'administration par dollar d'indemnité. Bien que la Société occupe le 2^e rang sur 5, il appert que le poids de ses coûts d'administration tend à augmenter et que l'écart avec les autres organisations tend à se rétrécir. Cet indicateur révèle une situation qui devrait mériter une attention particulière.

Tableau 9 : Performance de la SAAQ – Appréciation des résultats observés

Performance de la SAAQ : appréciation des résultats observés			
Résultats mesurés	Indicateurs identifiés à l'annexe A	Tendance évolutive**	Étalonnage(Rang)
1. Bilan routier *	▪ Taux de décès par 100 000 habitants (2014)	↑	4 ^e /7
	▪ Proportion des conducteurs avec un taux d'alcoolémie supérieur à 80 mg d'alcool/100 ml de sang parmi les conducteurs décédés ayant été testés	≠	—
	▪ Proportion des conducteurs décédés qui ne portaient pas de ceinture de sécurité, pour les automobilistes et les camions légers	↑	—
2. Satisfaction de la clientèle*	▪ Indice de satisfaction de la clientèle	≡	1 ^{er} /4
	▪ Nombre de plaintes fondées	↑	—
3. Contrôle et surveillance du transport routier	▪ % de véhicules mis hors service	≠	4 ^e /12
	▪ % de conducteurs de véhicules lourds ayant reçu une déclaration de mise hors service	≠	4 ^e /12
4. Résultats financiers de la SAAQ	▪ Évolution des résultats de la SAAQ	↑	—
	▪ Taux de croissance des dépenses – SAAQ	↑	—
5. Viabilité du régime d'assurance *	▪ Coût d'administration par dollar d'indemnité	≠	1 ^e /5
	▪ Taux de capitalisation du régime	↑	2 ^e /5
	▪ Prime d'assurance moyenne	↑	1 ^{er} /12

* Dans la chaîne de résultats présentée à l'annexe B, ces objets représentent les résultats finaux.

** Légende utilisée pour apprécier la tendance évolutive

↑ : Tendance positive ≡ : Tendance stable ≠ : Pas de tendance claire ↓ : Tendance négative

6 BILAN DE DIX ANS D'APPLICATION DE LA LOI SUR LA SAAQ

Ce chapitre vise à tracer le bilan des dix ans d'application de la LSAAQ. Son contenu reprend sommairement les principales observations faites dans les chapitres précédents. Les constats retenus sont donc regroupés en fonction des thèmes suivants :

- La responsabilité ministérielle (chapitre 1)
- Les instances de gouvernance (chapitre 2)
- L'organisation de la Société (chapitre 3)
- Le contrôle de gestion exercé par la direction (chapitre 4)
- L'évolution de la performance de la Société (chapitre 5)

6.1 LA RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE

L'examen du rôle joué par le ministre dans le régime de gouvernance de la Société a permis de montrer que contrairement à la situation qui prévaut dans d'autres administrations, le gouvernement du Québec ne dispose pas de mécanisme officiel pour permettre au ministre de tutelle de communiquer des attentes aux dirigeants de sociétés d'État, hormis le pouvoir de directive qui n'est jamais utilisé et qui est considéré comme un instrument de dernier recours. Tant pour la SAAQ que pour les autres sociétés d'État, les pratiques en usage au Québec demeurent en deçà des standards fixés par l'OCDE qui stipulent que l'État doit se comporter comme un actionnaire actif et éclairé, en faisant connaître ses orientations aux entreprises publiques tout en leur accordant une complète autonomie sur le plan opérationnel.

La pratique des lettres de mandat en usage en Colombie-Britannique apparaît comme étant celle qui permet le mieux d'atteindre le point d'équilibre entre d'une part, la responsabilité qui incombe au gouvernement et au ministre de tutelle et d'autre part, l'autonomie opérationnelle qui est essentielle aux sociétés d'État. Voilà pourquoi le présent rapport recommande aux autorités gouvernementales d'entreprendre une réflexion sur l'opportunité de mettre en place une pratique de lettres de mandats semblable à celle qui est en usage en Colombie-Britannique.

6.2 LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

Le bilan des dix dernières années tend à montrer que les instances de gouvernance instaurées en vertu de la LGSE et de la LSAAQ ont permis de renforcer de manière importante le pilotage stratégique de la société et la surveillance de la gestion de ses opérations. Ce constat s'appuie sur le fait que la SAAQ se conforme à toutes les prescriptions qui se trouvent dans la LGSE et dans sa loi constitutive. Or la très grande majorité de ces prescriptions s'harmonisent avec les pratiques que recommandent les Lignes directrices de l'OCDE.

Tout en reconnaissant les avantages qu'a apportés la LGSE, il importe aussi de prendre note que le cadre législatif qui régit la Société dépend aussi de plusieurs autres lois qui le rendent inutilement lourd (SCT Québec, 2012). On pourrait aussi prétendre que la mission énoncée dans la loi constitutive de la société devrait être actualisée pour la rendre davantage conforme aux règles de l'art en la matière (Turbide et Zuniga-Salas, 2014, p. 6) ou la remplacer par celle formulée dans le Plan stratégique 2016-2020 (SAAQ, 2016a, p. 9).

Malgré les lacunes que comporte le cadre législatif, il faut reconnaître que la politique de gouvernance dont s'est dotée la Société permet de synthétiser avec clarté les diverses règles de gouvernance qui la régissent, tout en faisant le lien avec les meilleures pratiques reconnues dans le domaine. Dans un tel contexte, il apparaît que les ajustements qu'il serait souhaitable d'apporter au cadre législatif ne peuvent avoir qu'un impact assez marginal et qu'il vaut mieux attendre que des changements plus substantiels soient apportés à la Loi avant de chercher à remédier à ces problématiques de nature légale.

S'agissant des instances de gouvernance, la notation faite au chapitre 2 permet de montrer que les pratiques en usage à la SAAQ sont très solides puisque les huit éléments considérés obtiennent la note « A ».

6.3 L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ

L'organisation de la Société repose sur un modèle d'affaires qui, en plus de miser sur le partenariat, permet d'intégrer ses différents moyens d'interventions et de les faire converger vers une même finalité, soit la protection des usagers de la route. De plus, la Société s'est dotée d'une structure organisationnelle qui se conçoit assez simplement et qui est cohérente avec ce modèle d'affaires.

S'agissant des composantes organisationnelles analysées au chapitre 3, il ressort très clairement que les pratiques en usage à la SAAQ sont généralement très solides. En effet, cinq des six éléments considérés obtiennent la note « A ». Cela se vérifie, entre autres, pour les consultations faites auprès des parties prenantes, l'inclusion de partenaires dans la prestation de services et le maintien de liens institutionnels très étroits avec de nombreux intervenants gouvernementaux.

Par ailleurs, les observations faites par le Protecteur du citoyen mettent en lumière certains points à améliorer dans la livraison des services. Il faut cependant noter que les pratiques de la SAAQ apparaissent exemplaires lorsqu'il s'agit de l'application d'autres composantes de politiques publiques. C'est le cas tout particulièrement de la sécurité routière où les politiques mises en œuvre exigent une action concertée de la SAAQ et du MTMDET.

6.4 LE CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION

La Société a mis au point ces dernières années un cadre de gestion intégrée de la performance qui lui permet d'englober les différents instruments qu'elle utilise pour assurer le contrôle de gestion et faire le suivi de sa performance. Au cœur de ce cadre de gestion se trouve l'objectif d'offrir des services de qualité au moindre coût.

L'examen des mécanismes mis en place à la Société pour exercer le contrôle de gestion fait ressortir très clairement que les pratiques en usage sont généralement très robustes. De telles pratiques exemplaires sont observées pour six des huit éléments analysés. C'est le cas, entre autres, de la Déclaration de services aux citoyens, du Plan stratégique et des mécanismes de reddition de comptes.

Au nombre des pratiques exemplaires se trouve également le tableau de bord mis au point par la Société pour faire le suivi de sa performance, notamment en ce qui concerne le bilan routier, la satisfaction des clientèles ou des partenaires, ainsi que la gestion des ressources humaines et financières. Il faut aussi noter que la gestion des risques fait maintenant partie intégrante de la culture de gestion de la Société. De plus, l'audit interne est une fonction qui, sur la base des normes de l'Institute of Internal Auditors, a atteint un niveau de maturité qui est soit avancé, soit excellent.

Le redressement financier que connaît la SAAQ depuis dix ans témoigne également de la rigueur avec laquelle la Société gère ses ressources financières tant à l'égard de ses activités liées aux permis et aux immatriculations qu'à l'égard du Fonds d'assurance, en sa qualité de fiduciaire. On note, en outre, que la Société s'est dotée d'un cadre financier lui permettant de suivre à terme les retombées et les bénéfices découlant des chantiers prévus dans son plan stratégique.

Dans le cas des pratiques se rapportant à la gestion des ressources humaines, de bons résultats sont constatés en ce qui concerne la formation, la fidélisation et la mobilisation du personnel. En revanche, la Société doit poursuivre ses efforts en vue de réduire le taux d'absentéisme pour motif de santé.

En matière de gestion des ressources informationnelles, des progrès importants ont été accomplis ces dernières années grâce à la solidité des mécanismes en place. Néanmoins, il faut noter que la prestation en mode électronique n'est pas encore utilisée à son plein potentiel. Les transactions en ligne ne comptent que pour 23 % de l'ensemble des transactions effectuées pour la délivrance du permis de conduire et du certificat d'immatriculation des véhicules. Il importe donc que la Société parachève ses nombreux projets en cours afin d'en arriver à hausser le taux de pénétration des services électroniques, comme le prévoit du reste la cible établie dans le PS 2016-2020 (SAAQ, 2016a, p. 16).

6.5 L'ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ

Les règles de gouvernance mises en place dans le cadre de la LGSE avaient pour but ultime d'accroître la performance des sociétés d'État. Dans le cas de la SAAQ, ces nouvelles règles de gouvernance sont venues s'ajouter à celles qui régissent le Fonds d'assurance instauré deux années plus tôt. Considérant ces nouveaux mécanismes, il apparaît justifié de chercher à voir comment a évolué la performance de la Société au cours des dix dernières années.

L'appréciation de la performance de la Société a été faite à partir de deux vecteurs : un premier qui regarde l'évolution dans le temps de certains indicateurs choisis et un second qui consiste à comparer les résultats atteints avec ceux d'autres sociétés ayant des activités semblables. Cette évaluation de la performance de la SAAQ distingue 5 catégories de résultats qui sont mesurés à l'aide de 12 indicateurs, 7 de ceux-ci faisant l'objet d'un étalonnage.

Dans le cas des sept indicateurs incorporant des comparaisons, la Société se classe dans les premiers rangs pour deux catégories importantes de la performance : la satisfaction de la clientèle et la viabilité du régime d'assurance. Dans le cas de la catégorie portant sur le bilan routier, les comparaisons établies mettent en lumière une situation qui reste perfectible, malgré une tendance largement positive.

En ce qui concerne le contrôle et la surveillance du transport des biens et des personnes, les deux indicateurs utilisés tendent à fluctuer de manière importante, sans qu'il soit possible de dégager de tendance claire. On constate aussi des résultats équivoques en ce qui concerne l'indicateur portant sur le coût d'administration par dollar d'indemnité. Bien que la Société occupe le 1er rang sur 5, cet indicateur révèle une tendance qui mérite néanmoins l'attention puisque le poids des coûts d'administration tend à y augmenter plus vite que dans les autres organisations comparées.

7 DÉFIS POUR LES PROCHAINES ANNÉES ET RECOMMANDATIONS

Le bilan des dix dernières années tend à montrer que les objectifs visés par la LGSE et par la LSAAQ, plus particulièrement en ce qui touche la création du Fonds d'assurance, ont permis de réaliser des progrès importants. D'une part, la situation financière du régime d'assurance, qui était précaire en 2004, s'est stabilisée au point où il a été possible de réduire les primes d'assurance à compter de 2016. D'autre part, les mécanismes que prescrit la LGSE ont été mis en place et ont permis de renforcer la gouvernance de la SAAQ.

À la lumière de cette revue de performance de la Société, on pourrait certes discuter de modifications législatives pour simplifier l'encadrement légal de la Société, actualiser le libellé de sa mission dans sa loi constitutive ou revoir la formulation de certaines autres dispositions inscrites dans l'une ou l'autre des lois auxquelles est assujettie la SAAQ. Il s'agit là d'ajustements de nature plutôt technique qu'il y aurait avantage à considérer lors de futurs changements législatifs.

Par ailleurs, les observations faites sur les pratiques qui régissent les relations avec le ministre de tutelle et le gouvernement touchent une problématique qui déborde le cas spécifique de la SAAQ. À cet égard, il appartiendrait davantage au ministère des Finances d'entreprendre une réflexion sur l'opportunité de mettre en place une pratique de lettres de mandat semblable à celle mise en place en Colombie-Britannique. Une telle pratique aurait comme avantage de rendre plus transparentes les attentes du gouvernement quant aux résultats attendus de ses sociétés d'État. Cette pratique permettrait aussi de mieux concrétiser le rôle d'interlocuteur que la LGSE attribue au président du C. A.

7.1 LES PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER DANS LES ANNÉES À VENIR

Par-delà les observations faites précédemment, cette revue de performance a permis de jeter un éclairage utile sur les grands défis que devra relever la Société dans les prochaines années. Le premier de ces défis consiste à garantir la pérennité du régime d'assurance en préservant les acquis de la fiducie et ce faisant, la solidité financière du Fonds d'assurance à moyen terme.

Pour ce qui est des autres défis que doit relever la Société, les constats faits tout au long de cette revue de mandat permettent en quelque sorte de confirmer les orientations déjà prises dans le Plan stratégique 2016-2020 (SAAQ, 2016a, p. 19-21). Concrètement, il s'agit de poursuivre les efforts entrepris pour moderniser les processus permettant de mieux répondre aux besoins des usagers de la route et ultimement, d'améliorer encore davantage le bilan routier.

En résumé, cette revue de mandat de la SAAQ identifie trois grands défis, dont un premier qui vise à préserver les acquis de la fiducie et deux autres qui visent des objectifs déjà considérés dans son dernier Plan stratégique :

- 1) Garantir la **pérennité du régime d'assurance** en préservant les acquis de la fiducie et la solidité financière du Fonds d'assurance à moyen terme.
- 2) Poursuivre **l'amélioration du bilan routier** en misant sur des interventions ciblées dans le domaine de la sécurité routière (Enjeu n° 1 du PS 2016-2020).
- 3) Maintenir les efforts entrepris en vue d'améliorer la **qualité et l'efficacité des services à la clientèle**, plus particulièrement en ce qui concerne l'augmentation de la pénétration des services électroniques et la valorisation de l'expertise du personnel (Enjeux n° 2 et 3 du PS 2016-2020).

7.2 LES RECOMMANDATIONS

Considérant les remarques faites précédemment, la présente revue de mandat débouche sur trois types de recommandations : celles de nature légale qui sont peu prioritaires à court terme; celles qui s'adressent davantage aux autorités gouvernementales parce que touchant la problématique plus générale des relations entre le gouvernement et ses sociétés d'État et, finalement, celles qui se rapportent directement aux grands défis que doit relever la Société dans les années à venir.

7.2.1 EN CE QUI CONCERNE LES PRATIQUES RÉGISSANT ACTUELLEMENT LES RELATIONS ENTRE LE GOUVERNEMENT ET SES SOCIÉTÉS D'ÉTAT, IL EST RECOMMANDÉ AUX AUTORITÉS GOUVERNEMENTALES DE :

- Demander au ministère des Finances d'entreprendre une réflexion sur l'opportunité de mettre en place une pratique de lettres de mandats semblable à celle qui existe en Colombie-Britannique, étant entendu qu'une telle pratique permettrait d'une part, de mieux concrétiser le rôle d'interlocuteur que la LGSE attribue au président du C. A. et d'autre part, de rendre plus transparentes les attentes du gouvernement quant aux résultats attendus de ses sociétés d'État.

7.2.2 EN CE QUI A TRAIT AUX CHANGEMENTS LÉGISLATIFS QUI POURRAIENT ÊTRE ENVISAGÉS POUR REVOIR L'ENCADREMENT LÉGAL DE LA SOCIÉTÉ, IL EST RECOMMANDÉ AU MINISTRE RESPONSABLE DE :

- Prendre acte qu'il pourrait être éventuellement opportun, à l'occasion de modifications législatives futures, d'apporter des ajustements, notamment pour simplifier l'encadrement légal de la Société, actualiser le libellé de sa mission et revoir la formulation d'autres dispositions inscrites dans l'une ou l'autre des lois auxquelles elle est assujettie.
- Prendre acte toutefois que l'énoncé de mission actuellement formulé dans le Plan stratégique 2016-2020 apparaît tout à fait valable et peut être conservé dans sa forme actuelle d'ici à ce que soient apportés d'éventuels changements législatifs.

7.2.3 POUR CE QUI EST DES DÉFIS À RELEVER PAR LA SOCIÉTÉ DANS LES ANNÉES À VENIR, IL EST RECOMMANDÉ AU C. A. DE MAINTENIR LES ORIENTATIONS DÉJÀ PRISES AU REGARD DES TROIS GRANDS DÉFIS SUIVANTS :

- **Le défi de la pérennité du régime d'assurance automobile**
 - Garantir la pérennité du régime en préservant les acquis de la fiducie et la solidité financière du Fonds d'assurance à moyen terme.
- **Le défi de la sécurité routière**
 - Poursuivre l'amélioration du bilan routier en misant sur des interventions ciblées dans le domaine de la sécurité routière (Enjeu n° 1 du PS 2016-2020).
- **Le défi du service à la clientèle**
 - Maintenir les efforts entrepris en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité des services à la clientèle, plus particulièrement en ce qui concerne l'augmentation de la pénétration des services électroniques et la valorisation de l'expertise du personnel (Enjeux n° 2 et 3 du PS 2016-2020).

ANNEXE A : GRILLE D'ANALYSE POUR LA REVUE DU MANDAT DE LA SAAQ

Cette annexe présente la grille d'analyse mise au point pour préparer la revue de mandat de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). C'est cette grille qui sert de cadre de référence pour l'élaboration du rapport portant sur l'application de la loi constitutive de la société. Elle a été conçue après avoir pris connaissance des sources d'information disponibles sur chacun des sujets couverts par l'analyse. Ces travaux ont été accomplis grâce à la collaboration obtenue de représentants de la société.

La grille distingue les quatre grandes composantes identifiées dans le guide élaboré par le ministère des Finances, c'est-à-dire la gouvernance, l'organisation, le contrôle de gestion et la performance. Pour chacune de ces composantes, la grille fait état des principaux documents utilisés pour la revue du mandat de la société. Les bonnes pratiques répertoriées proviennent de plus d'une source. Celles énoncées en matière de gouvernance ont été puisées dans l'édition 2015 des *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. Pour les autres composantes, les bonnes pratiques identifiées correspondent pour la plupart à des obligations formulées dans l'une ou l'autre des lois qui s'appliquent à la SAAQ.

Les critères d'analyse retenus ont été établis à partir des bonnes pratiques répertoriées et en considérant, bien évidemment, la disponibilité ou non des informations requises pour faire rapport sur l'un ou l'autre des éléments analysés.

Gouvernance	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
	1. Cadre législatif	LGSE LSAAQ OCDE 2015	Le rôle du conseil d'administration d'une entreprise publique doit être clairement défini par la législation, de préférence en conformité avec le droit des sociétés (OCDE, 2015, p.29)	Degré de clarté du cadre juridique régissant la gouvernance de la SAAQ et cohérence avec les normes communément acceptées
	2. Séparation des rôles entre C. A., PCA et PDG	LGSE SAAQ en ligne-b OCDE 2015	Le PCA veille à l'efficacité du C. A. et, si requis, fait office de relais pour les communications avec le gouvernement. Le rôle de président du C. A. doit être distinct de celui de directeur général (OCDE, 2015 p. 30).	Répartition explicite et adéquate des rôles, en évitant le cumul des fonctions de PCA et PDG
	3. Composition et nomination des membres du C. A.	LGSE LSAAQ OCDE 2015	L'État participe activement à la désignation du C. A. et contribue à la diversité des membres; les procédures de nomination des membres du C. A. sont méthodiques, transparentes et fondées sur le mérite; (OCDE, 2015 p. 20-21).	Représentativité et profil de compétences des membres du C. A.
	4. Indépendance des membres du C. A.	LGSE LSAAQ SAAQ en ligne-b OCDE 2015	La composition du C. A. lui permet d'exercer un jugement en toute objectivité et indépendance. Tous les administrateurs sont nommés en vertu de leurs qualifications (OCDE, 2015, p. 29).	Proportion des membres du C. A. de la SAAQ qui peuvent être considérés comme indépendants

	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Gouvernance (suite)	5. Intégrité et Éthique	LGSE SAAQ 2016g SAAQ en ligne b OCDE 2015	Des mécanismes sont institués pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du C. A. (OCDE, 2015, p. 29).	Existence ou non à la SAAQ d'un code d'éthique et de déontologie
	6. Comités du C. A.	LGSE SAAQ en ligne b OCDE 2015	Le C. A. met en place des comités spécialisés, composés d'administrateurs indépendants et qualifiés, pour l'aider à assumer ses fonctions, en particulier en matière de vérification des comptes, de gestion des risques et de rémunération (OCDE, 2015, p. 30).	Nombre et rôle des comités mis en place à la SAAQ; principaux extraits de ces comités.
	7. Rémunération des administrateurs	LGSE LSAAQ SAAQ en ligne b OCDE 2015	La rémunération des membres du C. A. est fixée par le gouvernement (LSAAQ, art. 9). Cette information doit être rendue publique (OCDE, 2015, p. 27).	Accessibilité de l'information portant sur la rémunération versée aux membres du CA
	8. Évaluation du C. A., PCA et Comités	LGSE SAAQ en ligne b OCDE 2015 ENAP 2007	Le C. A., sous la supervision de son Président, procède à une évaluation annuelle de ses performances (OCDE, 2015, p. 30).	Nature et fréquence des évaluations faites sur les membres du CA; assiduité des membres aux séances du Conseil et de ses comités

	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Organisation	9. Fonctions du PDG	LGSE LSAAQ SAAQ en ligne b OCDE 2015	Dans le cas où la nomination du PDG est faite par le gouvernement, il est de bonne pratique d'exiger des consultations avec le C. A. (OCDE, 2015, p. 80-81).	Consultations faites auprès du C. A. lors de la nomination des PDG
	10. Liens institutionnels	LSAAQ LAP et diverses autres lois	La SAAQ doit se conformer à diverses lois gouvernementales (Fonction publique, contrats, RI, VGQ, etc.).	Existence de rapports démontrant que la SAAQ se conforme ou non aux diverses lois auxquelles elle est assujettie (Ré : Rapport du VGQ)
	11. Application des politiques publiques	LSAAQ mandats du ministre SSAQ 2016b OCDE 2015	Il appartient à l'État d'évaluer soigneusement et de rendre publics les objectifs de politique publique motivant sa participation dans une entreprise publique, et de soumettre ceux-ci à des réexamens périodiques (OCDE, 2015, p. 19).	Existence de rapports démontrant que la SAAQ se conforme aux divers paramètres de politiques publiques qu'elle est chargée de mettre en œuvre (Ré : assurance automobile, sécurité routière; autres politiques)
	12. Consultation des parties prenantes	LSAAQ OCDE 2015	Pour la poursuite des objectifs de politique publique, les parties prenantes doivent avoir accès aux informations relatives à ces objectifs (OCDE, 2015, p. 24).	Fréquence des consultations tenues par la SAAQ (modèle d'affaires, sécurité routière, primes d'assurance, etc.)
	13. Inclusion de partenaires	LSAAQ SAAQ en ligne d OCDE 2015	Les entreprises publiques respectent les droits des parties prenantes et rendent compte de leurs relations avec elles (OCDE, 2015, p. 26).	Indicateur illustrant l'apport de partenaires dans la prestation des services (institutions financières ou autres)
	14. Déploiement des services à la population	SAAQ en ligne d	La mission de la SAAQ implique d'offrir des services qui sont accessibles à la population sur tout le territoire du Québec	Indicateur illustrant le degré de couverture des services qui sont offerts de personne à personne ou en ligne

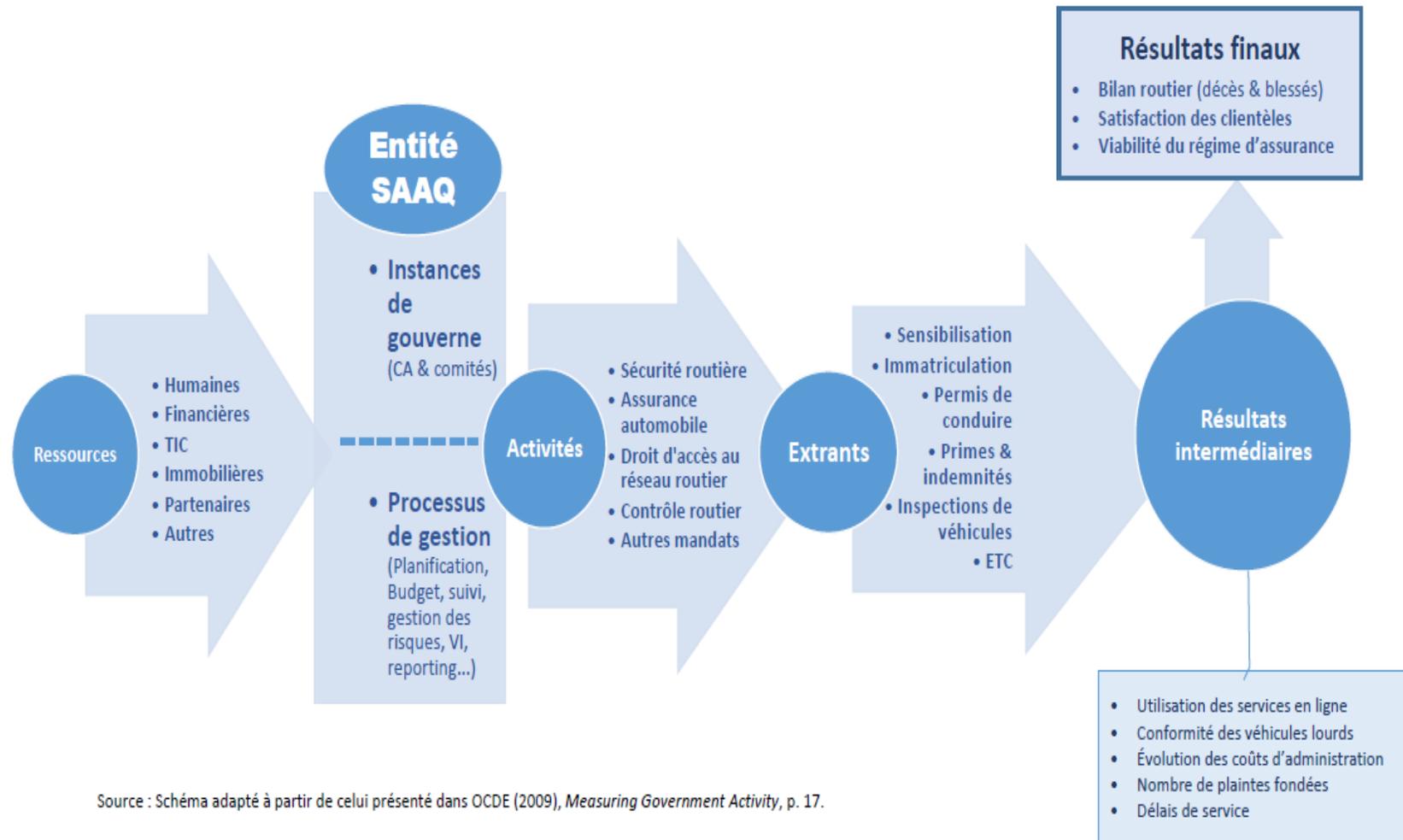
	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Contrôle de gestion	15. Déclaration de services aux citoyens (DSC)	LAP SAAQ en ligne c SCT Québec 2012	Étant l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre 2 de la LAP, la SAAQ doit rendre public une DSC (SCT Québec, 2012) et rendre compte des résultats atteints.	Eu égard aux principaux services que la SAAQ offre à la population, amplitude des engagements pris dans la DSC et des résultats présentés au RAG.
	16. Plan stratégique (PS)	LAP SAAQ 2016a SCT Québec 2012	Étant l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre 2 de la LAP, la SAAQ doit rendre public son plan stratégique (SCT Québec, 2012).	Identification des changements apportés aux PS depuis 2006 et appréciation de leur impact sur la qualité de l'information rendue publique.
	17. Contrôle interne	LGSE SAAQ en ligne b OCDE 2015	Les entreprises publiques doivent se doter de procédures efficaces de contrôle interne et mettre en place un organe de contrôle de gestion (OCDE, 2015, p. 30).	Instruments de gestion mis en place par la SAAQ pour être en contrôle, notamment en ce qui touche l'audit interne, la gestion intégrée des risques et l'évaluation de programmes.
	18. Mesure & suivi de la performance	LGSE SAAQ en ligne b SAAQ 2016b VGQ 2016	Le PS comporte des indicateurs de performance (LAP). Le rapport sur l'application de la loi après 10 ans inclut des mesures d'étalonnage (LGSE).	Instruments de gestion mis en place par la SAAQ pour mesurer et faire le suivi de sa performance (tableau de bord, étalonnage...)
	19. Gestion des personnes (GRH)	LGSE LSAAQ LFP SAAQ en ligne b	L'organisation s'assure de maintenir un bon climat de travail et de disposer des compétences requises pour réaliser adéquatement son mandat (ENAP, 2007, p. 22).	Évolution de certains indicateurs portant sur la GRH (jours de formation, absentéisme, taux de roulement sondage auprès des employés, etc.)
	20. Gestion des ressources informationnelles (TIC)	SAAQ en ligne b SCT Québec 2012	L'organisation planifie et gère ses TI dans le souci de prioriser les bons investissements, réduire ses coûts de fonctionnement et améliorer les services à la clientèle (SCT Québec, en ligne b).	Évolution depuis un certain nombre d'années de l'étendue des services offerts en ligne

Contrôle de gestion	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
	21. Gestion des ressources financières	LSAAQ SAAQ en ligne b OCDE 2015	Les états financiers des entreprises publiques sont, chaque année, soumis à une vérification externe indépendante, conformément aux normes internationalement admises (OCDE 2015, p. 28)	Conformité des pratiques en usage à la Société et au Fonds d'assurance pour ce qui touche la vérification des états financiers et les normes comptables applicables
	22. Reddition de comptes	LGSE LSAAQ SAAQ en ligne b OCDE 2015	Les entreprises publiques doivent observer des normes rigoureuses en matière de transparence et présenter des informations significatives conformes aux normes rigoureuses en matière de diffusion d'information (OCDE 2015, p.27).	Conformité des pratiques en usage à la SAAQ en ce qui concerne la transparence de sa gestion et la reddition de comptes auprès du gouvernement et du public en général

	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Indicateurs retenus
Performance	23. Bilan routier	LGSE LSAAQ LAP SAAQ en ligne b SAAQ 2016b VGQ 2016	En vertu du cadre législatif qui la régit, la SAAQ est soumise à diverses obligations en ce qui concerne la mesure et la divulgation d'indicateurs de performance.	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de décès par 100 000 habitants* - % des conducteurs décédés en état d'ébriété - % des conducteurs décédés ne portant pas de ceinture de sécurité
	24. Satisfaction de la clientèle		<ul style="list-style-type: none"> - Indice de satisfaction de la clientèle* - Nombre de plaintes fondées 	
	25. Contrôle et surveillance du transport routier		<ul style="list-style-type: none"> - % de véhicules mis hors service* - % de conducteurs de véhicules lourds ayant reçu une déclaration de mise hors service* 	
	26. Résultats financiers de la SAAQ		<ul style="list-style-type: none"> - Évolution des résultats de la SAAQ - Taux de croissance des dépenses – SAAQ 	
	27. Viabilité financière du régime d'assurance		<ul style="list-style-type: none"> - Coût d'administration par dollar d'indemnité* - Taux de capitalisation du régime* - Coût annuel de la prime d'assurance* 	
			<p>La chaîne de résultats reproduite à l'annexe B établit une distinction entre les extrants et les résultats. Ces derniers, qui correspondent aux effets ou aux impacts des interventions, sont de deux types : les résultats intermédiaires et les résultats finaux.</p> <p>L'évaluation de la performance de la Société est basée sur des indicateurs qui mesurent des résultats (zone d'influence) et non des indicateurs qui portent sur des extrants (zone de contrôle).</p> <p>L'appréciation de la performance peut se faire à partir de deux vecteurs, un premier qui prend en compte l'évolution sur plusieurs années et un second qui procède par voie d'étalonnage. Dans la colonne de droite, on retrouve 12 indicateurs, dont 7, permettant de fournir des comparaisons avec des organisations semblables.</p>	

*Indicateurs avec mesure d'étalonnage

ANNEXE B : CHAÎNE DE RÉSULTATS DES INTERVENTIONS DE LA SAAQ



ANNEXE C : DATES MARQUANTES DANS L'HISTOIRE DE LA SAAQ

1906 : L'Assemblée législative adopte la Loi concernant les véhicules moteurs

- L'enregistrement des véhicules devient obligatoire et un permis de conduire est institué pour identifier les automobilistes.

1924 : Un premier Code de la route est institué

- Un premier Code de la route est mis en place pour établir une signalisation complète et homogène (100 000 véhicules sur les routes).
- De nouvelles sections y seront par la suite ajoutées pour encadrer la conduite en état d'ébriété, les délits de fuite et la conduite dangereuse.

1952 : Les permis de conduire deviennent obligatoires

- Les aspirants automobilistes doivent passer un examen de conduite pour obtenir leur permis de conduire.

1976 : Les passagers doivent boucler leur ceinture de sécurité

- La loi rend obligatoire le port de la ceinture de sécurité au Québec pour les passagers assis à l'avant du véhicule. Cette obligation sera étendue aux autres passagers à compter de 1990.
- 1978 : Instauration du régime public d'assurance automobile du Québec et création de la *Régie de l'assurance automobile du Québec*.
- Le régime permet d'obtenir une compensation pour les pertes financières résultant des dommages corporels subis dans un accident de la route, que l'accident ait lieu au Québec ou ailleurs dans le monde, et sans égard à la responsabilité (*no-fault*).

1980 : Le Bureau des véhicules automobiles passe à la Régie

- Le Bureau des véhicules automobiles (BVA), qui était auparavant sous la responsabilité du ministère des Transports, est intégré à la Régie de l'assurance automobile du Québec.
- Cet organisme est responsable de la délivrance des permis de conduire et de l'immatriculation des véhicules.

1982 : Entrée en vigueur du nouveau Code de la sécurité routière

- Le nouveau Code de la sécurité routière inclut une hausse importante des amendes, la révocation du permis de conduire et des mesures renforcées pour pénaliser la conduite avec les facultés affaiblies.

1985 : L'alcool au volant devient un délit criminel

- Le Code criminel canadien est modifié pour punir sévèrement (amendes, retrait du permis de conduire, casier judiciaire, etc.) les conducteurs qui roulent sur les routes avec les facultés affaiblies par l'alcool ou la drogue.

1990 : La Régie devient la *Société de l'assurance automobile du Québec*

- La SAAQ est une société d'État mandataire du gouvernement. Son mandat englobe la prévention, le contrôle, l'indemnisation et la réadaptation.
- La nouvelle loi adoptée, en plus de maintenir les fondements du régime, contient des dispositions pour simplifier l'administration du régime et indemniser plus justement certaines catégories de victimes de la route.

1991 : La SAAQ se voit officiellement confier le mandat du contrôle routier

- C'est une agence désignée sous le nom de *Contrôle routier Québec* qui réalise, au plan opérationnel, ce mandat de surveillance et de contrôle du transport routier des personnes et des marchandises.

1997 : Des sanctions plus sévères s'ajoutent au Code de la sécurité routière

- Ces sanctions s'appliquent, entre autres, aux conducteurs ayant les facultés affaiblies ou ne détenant pas un permis de la classe appropriée.

2004 : Création du Fonds d'assurance automobile du Québec

- La SAAQ se voit attribuer les responsabilités de gestionnaire de cette fiducie mise en place pour assurer la pérennité du régime d'assurance.

2006 : De nouvelles règles de gouvernance s'appliquent à la SAAQ

- La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE) prescrit de nouvelles règles de gouvernance au sein de plusieurs sociétés d'État, dont la SAAQ.
- Ces règles visent notamment la composition, le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration.

2015 : La Table québécoise de la sécurité routière (TQSR) relève de la SAAQ

- Créée en 2005, la TQSR a pour mandat de formuler des recommandations au ministre dans le but d'améliorer le bilan des accidents routiers.
- Le CA de la SAAQ a confié à son Comité sur la sécurité routière le soin de prendre le relais de la TQSR.

Source : *Historique : la SAAQ en quelques dates*, <https://saaq.gouv.qc.ca/saaq/petite-histoire-saaq/>

ANNEXE D : CHANGEMENTS LÉGISLATIFS AYANT AFFECTÉ LA SAAQ DEPUIS 2004

2004, c. 2 - Loi modifiant le Code de la sécurité routière et d'autres dispositions législatives

- Harmonisation des règles sur les heures de travail et de repos des conducteurs de véhicules lourds avec celles applicables dans les autres provinces canadiennes.

2004, c. 34 - Loi modifiant la Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec et d'autres dispositions législatives

- Constitution du *Fonds d'assurance automobile du Québec*.
- Contributions d'assurance automobile : nouvelles modalités stipulant que celles-ci sont déterminées après avoir obtenu l'avis d'un conseil d'experts qui doit tenir une consultation publique sur le sujet.

2005, c. 39 - Loi modifiant la Loi concernant les propriétaires et exploitants de véhicules lourds et d'autres dispositions législatives

- Harmonisation avec les nouvelles dispositions de la loi fédérale sur les transports routiers et de sa réglementation.
- Nouvelles dispositions touchant l'identification des exploitants de véhicules lourds et les normes de contrôle applicables aux véhicules lourds (rondes de sécurité, vérification des autocars.).

2006, c. 59 - Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives

- Introduction de nouvelles règles de gouvernance s'appliquant à plusieurs sociétés d'État dont la SAAQ, notamment en ce qui touche la composition, le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration.

2007, c. 40 - Loi modifiant le Code de la sécurité routière et le Règlement sur les points d'inaptitude

- Diverses modifications pour renforcer la sécurité routière, notamment en rehaussant les amendes et points d'inaptitude lors de vitesse excessive et d'alcool au volant.
- Obligation pour tout nouveau conducteur de suivre un cours de conduite.

2008, c. 14 - Loi modifiant de nouveau le Code de la sécurité routière et d'autres dispositions législatives

- Diverses mesures de sécurité routière - dont certaines pour assurer une meilleure application du code – se rapportant notamment aux limites de vitesse, à la signalisation routière et à l'interdiction de rouler avec un véhicule non muni de pneus d'hiver pendant la saison hivernale.
- Suspension immédiate du permis de conduire d'une durée de 24 heures pour toute personne qui échoue les tests de coordination physique exigés par un agent de la paix ou qui refuse de s'y soumettre.

2013, c. 16 - Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 20 novembre 2012

- Modifications pour permettre à la SAAQ de fixer, sans l'approbation du gouvernement, certains frais relatifs à l'accès au réseau routier.

Source : **LégisQuébec**, <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-11.011>

BIBLIOGRAPHIE

- Assemblée nationale du Québec, Commission de l'administration publique - CAP (2012), *Vingt-huitième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, 93 p.
- British Columbia (en ligne), *Crown Corporations*, <http://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/organizational-structure/ministries-organizations/crown-corporations>
- British Columbia (2014), *Taxpayer accountability Principles: Strengthening Public Sector Governance and Accountability*, June 2014, 9 p. <http://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/public-sector-management/taxpayer-accountability-principles.pdf>
- Collège des administrateurs de sociétés d'État (2007), *Être un administrateur de sociétés d'État : 16 questions et réponses sur la gouvernance*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 40 p. https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/college/files/documents/references/outils/outils_admin-etat.pdf
- Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé – CCATM (2016), *Résultats Roadcheck 2016*, 5 p. http://ccmta.ca/images/publications/pdf//2016_Roadcheck_Results_Fr.pdf
- École nationale d'administration publique (2007), *Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration*, Guide de référence – pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État, 55 p. http://servicesauxorganisations.enap.ca/DSO/docs/devoirs-et-resp-CA_ENAP.pdf
- EY – Ernst & Young Global Limited (2016), *SAAQ : validation externe de la fonction d'audit interne*, Rapport confidentiel au 29 novembre 2016, 13 p.
- FCVI/CCAF (1996), *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée — Une vue d'ensemble*, 415 p. https://www.ccaf-fcvi.com/attachments/102_APRCA-FR.pdf
- Finances Québec (2016), *Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État*, automne 2016, 24 p.

- Finances Québec (2017), *Le Plan économique du Québec – Mars 2017*, Statistiques budgétaires du Québec, <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2017-2018/fr/index.asp>
- Forum des politiques publiques du Canada (2016), *Crown Corporation Governance: three ways to manage the tension between autonomy and control*, 2016, 20 p. https://www.ppforum.ca/sites/default/files/Crown_corporation_governance_EN_FI_NAL_Aug2016.pdf
- Gouvernement du Canada – Centre d'excellence en évaluation (en ligne), *Lexique sur la gestion axée sur les résultats*, <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/pubs/lex-fra.asp>
- Gouvernement du Canada – Réseaux des centres d'excellence (2016), *Manuel de référence : pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'activités*, Programme des réseaux de centres d'excellence (RCE), 72 p. http://www.nce-rce.gc.ca/docs/BestPractices-PratiquesExemplaires/NCE-RCE_fra.pdf
- Gouvernement du Québec (2015), *Rapport de la Commission de révision permanente des programmes : cap sur la performance*, Volume 1, juin 2015, 208 p. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/en/publications/revision-des-programmes/>
- Gouvernement du Québec (2006), *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : énoncé de politique*, 54 p. www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/Moderniser_GouvernanceEtat.pdf
- Institut de la statistique du Québec (ISQ en ligne), *Banque de données des statistiques officielles sur le Québec*, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/ipcgouva.htm>
- Institut des services axés sur les citoyens – ISAC (2014), *Les citoyens d'abord 7*, décembre 2014, 95 p.
- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (2011), *La gouvernance des sociétés d'État : bilan et suggestions*, rapport préparé par Yvan Allaire, Président du conseil d'administration, IGOPP, 55 p. http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/IGOPP_SocietesdEtat_Allaire_mai2011-2-2.pdf
- Lambert, Caroline et Samuel Sponem (2009), « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », *Comptabilité - Contrôle - Audit 2009/2* (Tome 15), p. 113-144. <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2009-2-page-113.htm>
- LégisQuébec (en ligne-LAP), *Loi sur l'administration publique*, chapitre A-6.01, <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-6.01>

- LégisQuébec (en ligne-LGSE), *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, chapitre G-1.02, 25 p. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/G-1.02>
- LégisQuébec (en ligne-LSAAQ), *Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec* (chapitre S-11.011), 15 p. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-11.011>
- Le Protecteur du citoyen (2016), *Rapport annuel d'activités 2015-2016*, 155 p. <https://protecteurducitoyen.qc.ca/index.php/fr/enquetes-et-recommandations/rapports-annuels>
- Marceau, Richard et Francine Sylvain (2014), *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : politiques, programmes, interventions*, La dimension conceptuelle, Les éditions GID, 105 p.
- Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (en ligne), *Sécurité*, <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/securite-signalisation/securite/Pages/securite.aspx>
- Ministère des Transports (2013), *Plan stratégique 2013-2015*, 58 p.
- Mintzberg, Henry, *The Structuring of Organisations*, The Theory of Management Policy Series, Prentice-hall Inc., 1979, 511 p.
- OCDE (2015), *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*, Édition 2015, Éditions OCDE, Paris, 96 p. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244221-fr>
- OCDE (2013), « 50e anniversaire de l'OCDE, La gouvernance à effet de levier : éviter les fractures et obtenir des résultats », dans *Panorama des administrations publiques 2011*, Éditions OCDE, Paris. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-5-fr
- OCDE (2009), *Measuring Government Activity*, Editions OCDE, Paris. <http://banques.enap.ca:2061/10.1787/9789264060784-en>
- République française - Forum de la performance (en ligne), *Le contrôle de gestion, Circulaire interministérielle du 21 juin 2001*. <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/controle-gestion/essentiel/s-informer/missions-activites-controle-gestion#.WHaAuk10yic>
- Scott, Valérie et Samantha Belhassen (2007), « La gouvernance et les sociétés d'État », *Les Cahiers de droit*, vol. 48, n° 4, 2007, p. 705-732. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/043950ar>

- Secrétariat du Conseil du Trésor (en ligne), *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'état et autres entreprises publiques*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/gouv-gouv/gaccc-ldicvse-fra.asp>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2005), *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, Rapport au Parlement, 67 p. <http://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse-fra.pdf>
- Secrétariat du Conseil du trésor (en ligne-a), *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, 32 p.
www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf
- Secrétariat du Conseil du trésor (en ligne-b), *Stratégie gouvernementale en technologies de l'information*. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informationnelles/strategie-gouvernementale-en-technologies-de-linformation/>
- Secrétariat du Conseil du trésor (en ligne-c), *Gestion axée sur les résultats*.
<https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/index.html>
- Secrétariat du Conseil du trésor (2012), *Organismes gouvernementaux- statut et obligations*, Lois sur l'administration publique, sur les contrats et sur les ressources informationnelles, 19 p.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/secretariat/statut_obligation_2012.pdf
- Société de l'assurance automobile du Québec (en ligne-a), *Règlement sur la gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec et du Fonds d'assurance automobile du Québec*, 17 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (en ligne-b), *Politique de gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec*, 26 p.
<https://saaq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/acces-information/politique-gouvernance.pdf>
- Société de l'assurance automobile du Québec (en ligne-c), *Déclaration de services aux citoyens*, 8 p.
<https://saaq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/declaration-service-citoyens.pdf>
- Société de l'assurance automobile du Québec (en ligne-d), *La SAAQ - Mission et mandats*, <https://saaq.gouv.qc.ca/saaq/mission-mandats/>
- Société de l'assurance automobile du Québec (en ligne-e), *J'ai besoin d'information...* (Page d'accueil), <https://saaq.gouv.qc.ca/>

- Société de l'assurance automobile du Québec (en ligne-f), *Bilan routier 2016*, 13 p. <https://saaq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/bilan-routier-2016.pdf>
- Société de l'assurance automobile du Québec (en ligne-g), *BILAN ROUTIER 2016 : ANNEXES*, 17 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2016a), *Plan stratégique 2016-2020*, 22 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2016b), *Rapport annuel de gestion 2015*, 184 p. <https://saaq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/rapport-annuel-gestion-2015.pdf>
- Société de l'assurance automobile du Québec (2016c), *Données et statistiques 2015*, 32 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2016d), *Document de travail- Projet de rapport sur l'application de la loi constitutive de la SAAQ*, 14 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2016e), *Document de travail interne- Étape 1 : Situation de la SAAQ*, 23 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2016f), *La sécurité routière, ça nous concerne tous !*, Document de consultation publique, 60 p. <https://consultation.saaq.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2016/12/document-consultation-publique-securite-routiere.pdf>
- Société de l'assurance automobile du Québec (2016g), *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et vice-présidents de la Société de l'assurance automobile du Québec*, Version révisée et adoptée le 21 septembre 2016, 16 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2015a), « La SAAQ : engagée sur la route de la performance », Présentation de Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction de la SAAQ devant le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, 8 octobre 2015, 28 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2015b), *Document interne sur le plan stratégique 2016-2020*, Rencontre des directeurs, 24 novembre 2015, 35 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2015c), *Les clés de la performance intégrée : une histoire racontée*, Document interne du 15 septembre 2015, 23 p.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2014), « La Société de l'assurance automobile du Québec », Présentation devant la *Commission de révision permanente des programmes* le 17 novembre 2014, 34 p.

- Société de l'assurance automobile du Québec (2011), *Planification stratégique 2011-2015*, Présentation de Nathalie Tremblay (Extrait vidéo), Rencontre de gestionnaires, avril 2011.
- Société de l'assurance automobile du Québec (2007), *Rapports annuels de gestion 2006*, 178 p.
- Tremblay, M., G. Morneau et J. Pronovost (2012), *La nouvelle gouvernance des sociétés d'État : une évaluation qualitative*, 64 p.
<http://archives.enap.ca/bibliotheques/2012/07/030307310.pdf>
- Turbide, Johanne & Veronica Zuniga-Salas (2014), *Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance*, HEC Montréal, 21 p.
- Turgeon, J. et J.-F. Savard (2012). « Politique publique », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- UK Civil Service (2007), *Capability Review of HM Treasury*, 34 p.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191692/HM_Treasury_capability_review.pdf
- [Van Dooren](#), Wouter, [Geert Bouckaert & J Halligan \(on line\)](#), *Performance management in the public sector*, Second edition, 2015, 230 p.
- Van Doren, Wouter et Zsuzsanna Lonti (2010), « Contribution au débat sur la mesure de la performance de la gouvernance », *Revue française d'administration publique*, 2010/3 n° 135, p. 517-532. <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2010-3-page-517.htm>
- Vérificatrice générale du Canada (2005), « Chapitre 7 : La gouvernance des sociétés d'État », *Rapport le Point de la Vérificatrice générale du Canada – février 2005*, 38 p. <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20050207cf.pdf>
- Vérificateur général du Québec (2016), *Société de l'assurance automobile du Québec : mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance*, Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, Vérification de l'optimisation des ressources, Printemps 2016, 24 p.
http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2016-2017-VOR-Printemps/fr_Rapport2016-2017-VOR-Chap05.pdf

NOTES

¹ De 1978 à 1990, la Société était désignée comme la Régie de l'assurance automobile du Québec.

² Pour une description plus complète des mandats de la Société, voir : SAAQ – en ligne b, p. 3-4

³ Il y a lieu de noter que, bien qu'il n'ait pas utilisé son pouvoir de directive depuis 2006, le gouvernement a imposé des restrictions de dépenses aux sociétés d'État à deux reprises, soit lors du Discours sur le budget du 30 mars 2010 (LQ 2010, c. 20) et lors du Discours sur le budget du 20 novembre 2012 (LQ 2013, c. 16). Tout en reconnaissant le bien-fondé des efforts demandés pour contribuer au rétablissement de rétablir l'équilibre budgétaire du gouvernement du Québec, il a été noté que certaines des mesures imposées, parce qu'elles ciblaient spécifiquement des dépenses de rémunération et de fonctionnement, ont eu pour effet de porter atteinte à l'autonomie de gestion des sociétés d'État (Tremblay, Morneau et Pronovost, 2012, p. 25-26). Les économies réalisées par la SAAQ dans le cadre de ces mesures applicables à toutes les sociétés d'État sont indiquées dans les Rapports annuels de gestion rendus publics pour les années 2010 à 2015.

⁴ Voir : British Columbia (en ligne), *Crown Corporations*, <http://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/organizational-structure/ministries-organizations/crown-corporations>

⁵ Voir : Vérificatrice du Canada 2005, p. 15 et Forum sur les politiques publiques du Canada 2016, p. 11.

⁶ Sauf indication contraire, les données qui apparaissent dans ce chapitre sont tirées du tableau présenté à la fin.

⁷ Pour connaître l'ensemble des lois et règlements appliqués par Contrôle routier Québec, consulter le site WEB de la SAAQ : <https://saaq.gouv.qc.ca/contrôle-routier-quebec/qui-sommes-nous/lois-reglements/>

⁸ SAAQ 2014, p. 5.

⁹ SAAQ 2016b, p. 50.

¹⁰ SAAQ, États financiers 2016.

¹¹ SAAQ, États financiers 2016.

¹² Les instruments mis en place pour exercer le contrôle de gestion sont abordés dans un chapitre subséquent. Comme le mentionne la *Politique de gouvernance* (SAAQ, en ligne-b, p. 5), la notion de gouvernance donne lieu à des définitions qui peuvent être plus ou moins extensives. Dans le présent rapport, il est fait une distinction très nette entre, d'une part, les instances de gouvernance qui assurent, au sommet de la chaîne organisationnelle, le pilotage stratégique et la surveillance effective de la gestion de l'organisation (l'administration de l'organisation) et, d'autre part, les instruments mis en place par la direction pour exercer le contrôle de gestion à la base d'une production efficace et efficiente des services publics (l'administration des services). Voir à cet effet : Van Doren & Lonti, 2010, p. 522-524; CAS, 2007, p. 1-2.

¹³ La SAAQ est assujettie à d'autres lois ou politiques qui peuvent avoir une incidence sur sa gouvernance. Lorsque c'est pertinent, ces autres lois et politiques sont abordées dans la suite de ce rapport.

¹⁴ Ces différentes dispositions sont reprises et explicitées dans la politique de gouvernance adoptée par la Société (SAAQ, en ligne-b).

¹⁵ La section sur le conseil d'administration englobe les points 2 à 8 à l'exception des points 5 et 6 qui seront traités dans la section portant sur les comités du conseil.

-
- ¹⁶ Pour une description plus complète du rôle du C. A., voir SAAQ, en ligne-b, p. 9-10.
- ¹⁷ Les fonctions du PCA et du PCD sont décrites plus en détail dans SAAQ, en ligne-b, p. 10-11 et 19.
- ¹⁸ Le rapport conclut d'ailleurs que les relations entre le président du conseil et le gouvernement sont l'un des points faibles dans la mise en œuvre de la LGSE (Tremblay, Morneau et Pronovost, 2012, p. 15-16).
- ¹⁹ Pour l'année 2015, voir *RAG 2015*, p. 148-152.
- ²⁰ Pour l'année 2015, ces informations se retrouvent à la page 147 du Rapport annuel de gestion.
- ²¹ Pour l'année 2015, ces informations se trouvent aux pages 154 et 158 du Rapport annuel de gestion.
- ²² Ces évaluations sont réalisées lors de réunions tenues par le Comité de gouvernance et d'éthique (membres du C. A.) et le Comité des ressources humaines et du service à la clientèle. Voir SAAQ, 2016b, p. 155.
- ²³ SAAQ 2016b, p. 153.
- ²⁴ Tous les comités du C.A. se composent de membres indépendants, sauf dans le cas du comité de la sécurité routière dont l'un des membres n'est pas indépendant.
- ²⁵ SAAQ en ligne-b, p. 13-18.
- ²⁶ Le comité sur la sécurité routière a été créé en décembre 2015. Voir SAAQ, 2016b, p. 149.
- ²⁷ Les cinq niveaux de notation s'inspirent du système mis en place au Royaume-Uni pour évaluer les capacités administratives des ministères et agences. Les cinq niveaux de couleur sont ici remplacés par des lettres. Voir UK Civil Service, 2007, p. 33.
- ²⁸ Il existe des représentations très variées du phénomène organisationnel. La notion d'organisation utilisée dans ce chapitre se rapproche de l'une de celles décrites par Henry Mintzberg, qui distingue cinq composantes : le sommet hiérarchique, le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, la technostructure et le soutien logistique. Voir Mintzberg, 1979, p. 18-34.
- ²⁹ Selon l'article 33 de la LGSE, le poste de président-directeur général (PDG) peut être aussi désigné sous l'appellation de président(e) et chef de direction (PCD).
- ³⁰ Ce dernier point sera explicité dans la section à venir sur le déploiement des services.
- ³¹ Selon Turgeon et Savard, il faut entendre par « politique publique » non seulement un énoncé fait par des personnes en autorité, mais aussi « le processus au cours duquel des élus décident d'une action publique sur un enjeu pour lequel certains acteurs gouvernementaux ou non gouvernementaux exigent une intervention ». Voir Turgeon et Savard, 2012, p. 1-2.
- ³² Selon un sondage effectué par SOM en novembre 2014, la sécurité routière figure au deuxième rang des préoccupations des gens (SAAQ, 2016f, p. 9).
- ³³ Les membres de cette table ont produit, au cours des dix dernières années, trois rapports contenant des recommandations pour diminuer le nombre de victimes sur les routes du Québec (SAAQ, 2016f, p.13).
- ³⁴ Les services en ligne *SAAQclic* englobent plusieurs types d'opérations (SAAQ, en ligne-c, p. 7). Quant au service *SAAQclic-Commerçants*, il est offert depuis 2003 aux concessionnaires automobiles pour l'immatriculation en ligne. Certains commerçants de véhicules usagés sont aussi en mesure d'effectuer plusieurs transactions en ligne depuis le 20 avril 2015.

Voir SAAQclic-Commerçants, <https://saaq.gouv.qc.ca/services-en-ligne/saaq clic-commerçants/>

³⁵ Ces services sont décrits de manière plus spécifique sur le site WEB de la SAAQ : <https://saaq.gouv.qc.ca/nous-joindre/points-service/> Le lien avec Services Québec devra être rediscuté.

³⁶ Notons aussi qu'il existe d'autres mandataires privés qui sont spécialisés dans la vérification mécanique des véhicules routiers. Les mandataires privés (ou leur regroupement) sont identifiés sur le site WEB de la Société : <https://saaq.gouv.qc.ca/saaq/partenaires/>

³⁷ Quatre des six bonnes pratiques définies dans ce chapitre émanent des lignes directrices de l'OCDE. Les autres sont dérivées du modèle mis au point par le ministère des Finances pour la revue de mandat des sociétés d'État.

³⁸ Le concept de contrôle de gestion a été théorisé dès 1965 par R. N. Anthony et défini comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». CF. Lambert, Caroline et Samuel Sponem 2009, p.114.

³⁹ Certains des indicateurs produits par la Société seront repris au chapitre 5.

⁴⁰ C'est d'ailleurs ce que prescrivent l'article 9 de la LAP et l'article 34 de la LGSE.

⁴¹ Le PS 2006-2010 et le PS 2011-2015 contiennent plusieurs indicateurs de mise en œuvre alors que ceux indiqués dans le PS 2016-2020 sont des indicateurs de résultat (efficience ou impact).

⁴² À toute fin pratique, ces trois outils ceux présentés dans le schéma apparaissant au début du chapitre sur la gestion intégrée de la performance.

⁴³ Se référer au schéma présenté au début du chapitre 3 sur le modèle d'affaires de la SAAQ.

⁴⁴ Un schéma sur les familles de risques apparaît dans le Rapport annuel de gestion 2015 (SAAQ 2016b, p. 159).

⁴⁵ À noter que la SAAQ publie également une série d'indicateurs se rapportant aux engagements contractés en vertu de la Déclaration de services aux citoyens (SAAQ 2016b, p. 42-45).

⁴⁶ Selon la firme *Normandin Beaudry*, le taux des meilleurs employeurs se situe aux environs de 80 % (SAAQ 2015b, p. 27).

⁴⁷ Selon la firme *Normandin Beaudry*, la moyenne de la perception de l'expertise se situe entre 60 % et 75 % (SAAQ 2015b, p. 28).

⁴⁸ Afin d'optimiser les canaux de prestation de services, ces développements technologiques se font de concert avec Services Québec (SAAQ 2016a, p.17). Trois projets pilotes de regroupement de centres de services avec Services Québec sont en cours au moment de la préparation de ce rapport.

⁴⁹ Trois des huit bonnes pratiques identifiées dans ce chapitre émanent des lignes directrices de l'OCDE. Les autres découlent principalement de normes établies par les diverses lois auxquelles est assujettie la SAAQ.

⁵⁰ Cette technique de comparaison est communément appelée « Benchmarking » ou étalonnage.

⁵¹ Cette chaîne de résultats, aussi appelée modèle logique, est basée sur l'approche définie par l'OCDE pour mesurer l'impact des interventions faites par le secteur public. Voir OCDE 2009, *Measuring Government Activity*.

⁵² Le résultat se définit comme la « conséquence externe attribuable, en partie, à une organisation, à une politique, à un programme ou à une initiative. Les résultats ne sont pas le fait d'une seule organisation, d'une seule politique, d'un seul programme ou d'une seule initiative. Ils relèvent plutôt de la sphère d'influence de l'organisation. Voir définition donnée dans le lexique du Gouvernement du Canada, Centre d'excellence en évaluation (en ligne).

⁵³ La performance est généralement définie en termes d'extrants ou de résultats (Van Doren & Lonti 2010, p. 519-522).

⁵⁴ Au Québec, le taux de décès par 100 000 habitants s'est établi à 4,4 en 2015 et à 4,2 en 2016.

⁵⁵ L'indice LCA est basé sur l'enquête *Les citoyens d'abord* qui évalue la satisfaction des clients à l'égard des services gouvernementaux (fédéral, provincial, municipal). L'indice « Assureurs » provient de l'étude JD Power 2015 et correspond à la moyenne des assureurs dans les domaines de l'automobile et de l'habitation.

⁵⁶ Le détail de ces engagements est explicité dans SAAQ 2016b, p. 43-45.

⁵⁷ Calculs effectués à partir des données fournies par la SAAQ.

⁵⁸ Cette opération permet d'établir la conformité des véhicules lourds en appliquant la méthode d'inspection complète reconnue par la Commercial Vehicle Safety Alliance (CVSA).

⁵⁹ Les critères de la réglementation en matière de sécurité routière menant à une mise hors service du conducteur ou du véhicule lourd ainsi que les critères de sélection des sites d'inspection et des véhicules interceptés peuvent varier selon les provinces ou les territoires canadiens et avoir une incidence sur les résultats.

⁶⁰ Un véhicule est mis hors service lorsqu'il présente au moins une défectuosité majeure en vertu des lois et règlements, concernant une composante mécanique comme les freins, les roues et pneus ou la direction

⁶¹ Ces données ne comprennent que les camions (excluant autobus). Pour connaître les paramètres à la base des calculs effectués, se référer à CCATM (2016).

⁶² Ces données ne comprennent que les conducteurs de camions (excluant autobus).

⁶³ À noter que ces résultats incluent des subventions d'équilibre de 37 M\$ pour chacune des années 2010 et 2011 et de 11 M\$ pour l'année 2012.

⁶⁴ Les services tarifés aux usagers de la route ont été indexés chaque année depuis 2011 (SAAQ 2016b, p.176).

⁶⁵ Tel que le précisent les notes aux États financiers, la Société effectue sur une base triennale la révision du partage de ses activités entre la Société et le Fonds d'assurance pour prendre en considération l'évolution constante de ses activités. En 2012 et 2015, cette révision du partage des activités entre la Société et le Fonds d'assurance a eu pour effet d'augmenter les frais d'administration du Fonds d'assurance et de réduire ceux imputables à la Société (SAAQ 2016b, p. 75).

⁶⁶ Rappelons que dans la majorité des autres provinces et territoires canadiens, l'assurance automobile relève du secteur privé. Il n'y a qu'en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan où un assureur public offre la couverture de base obligatoire, tant pour les préjudices corporels que pour les dommages matériels, et partage avec les assureurs privés le marché des suppléments et des compléments d'assurance (SAAQ 2016b, p. 140).

⁶⁷ Tel que le précisent les notes aux États financiers, la Société effectue sur une base triennale la révision du partage de ses activités entre la Société et le Fonds d'assurance pour prendre en considération l'évolution constante de ses activités. En 2012 et 2015, cette révision du partage des activités entre la Société et le Fonds d'assurance a eu pour effet d'augmenter les frais d'administration du Fonds d'assurance et de réduire ceux imputables à la Société (SAAQ 2016b, p. 75).

⁶⁸ Les données sur le taux de financement sont toutes tirées des *Rapports annuels de gestion* et du *Bilan routier 2016*.