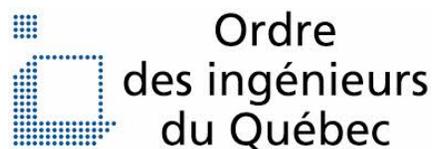




\*\*\* CONFIDENTIEL – NE PAS DISTRIBUER SANS LE CONSENTEMENT DE L'OIQ \*\*\*



# Audit de gestion des activités de l'Ordre

*Rapport final préliminaire*



5 décembre 2014 - Préliminaire

# Table des matières

Sommaire exécutif	2
<b>I. Introduction</b>	<b>5</b>
<b>II. Budget et projets proposés pour 2015-16</b>	<b>10</b>
<b>III. Analyse de la performance par direction</b>	<b>13</b>
<b>IV. Options d'ajustement au cadre financier 2015-16</b>	<b>40</b>
<b>V. Scénarios</b>	<b>44</b>
Annexe I. Analyse financière approfondie par direction	57
Annexe II. Notes méthodologiques	67

## Sommaire exécutif

## Sommaire exécutif (1/2)

- La direction de l'OIQ a proposé un budget 2015-16 hors-projets (26 M\$ de dépenses) dégageant au net près de 1 M\$ d'économies. KPMG-SECOR a validé le cadre budgétaire 2015-16.
- La direction a proposé une enveloppe budgétaire de projets totalisant 710 k\$ (non inclus au budget).
- KPMG-SECOR a réalisé une analyse comparative des meilleures pratiques et une analyse de la performance organisationnelle et financière, qui ont permis d'identifier des options d'amélioration de la performance.
- Parmi les options de KPMG-SECOR, le comité des finances a exploré une réduction des dépenses significative aux communications et à la direction stratégie/projets (-700 k\$) et une réduction à moyen terme des dépenses au syndic (-800 k\$). Ces réductions ont été prises en compte dans les scénarios de détermination de la cotisation. Les autres options de variations des dépenses / revenus devront faire l'objet d'études plus poussées au cours de 2015.
- Le budget final 2015-16 proposé, incluant les projets et la réduction des dépenses aux communications et à la direction stratégie/projets, totalise ainsi 26 M\$ vs 28 M\$ pour 2014-15, soit une réduction de dépenses de près de 2 M\$ ou de près de 1 M\$ au net.
- La proportion des dépenses directes consacrées à la mission de l'OIQ représente 50,2% au budget 2015-16, par rapport à 45,8% au budget 2014-15 et 44,9% en 2013-14.

## Sommaire exécutif (2/2)

- Des principes directeurs ont guidé l'élaboration de 5 scénarios de cotisation qui ont été basés sur l'évolution du cadre financier au cours des cinq prochaines années.

SCÉNARIOS	2015-2016	2021-2022
SCÉNARIO 1	Régulier 345\$	Régulier 411\$
	Retraité 115\$	Retraité 137\$
SCÉNARIO 2	Régulier 345\$	Régulier 400\$
	Retraité 115\$	Retraité 133\$
SCÉNARIO 3	Régulier 310\$	Régulier 377\$
	Retraité 105\$	Retraité 126\$
SCÉNARIO 4	Régulier 319\$	Régulier 381\$
	Retraité 106\$	Retraité 127\$
SCÉNARIO 5	Régulier 310\$	Régulier 370\$
	Retraité 105\$	Retraité 123\$

# I. Introduction

## RAPPEL DES OBJECTIFS

**Le mandat d'audit de gestion s'est échelonné du 27 octobre au 25 novembre dernier. Il visait les cinq objectifs suivants :**

- Analyser la performance organisationnelle et financière générale et la contribution des différents services et activités à la mission de l'Ordre;
- Procéder à des analyses comparatives vis-à-vis d'autres ordres professionnels au Québec et d'autres ordres et associations d'ingénieurs dans le reste du Canada;
- Valider le cadre budgétaire 2015-16 et 2016-17, incluant la documentation des hypothèses;
- Formuler des recommandations et des options d'amélioration de la performance organisationnelle et financière;
- Définir une procédure de détermination de la cotisation annuelle pour les années 2016-17 et suivantes.

## LIVRABLE

**Le rapport final de KPMG-SECOR porte sur l'analyse de la performance organisationnelle générale des activités et services de l'Ordre, en termes de coûts et processus, et de zones d'amélioration. Suite au dépôt du rapport le 26 novembre, le comité des finances a statué sur :**

- 1) les différentes options et une proposition quant au niveau de(s) cotisation(s) pour 2015-16; et
- 2) la procédure de détermination pour les années subséquentes. Ces suggestions seront discutées lors du C.A. du 11 décembre prochain.

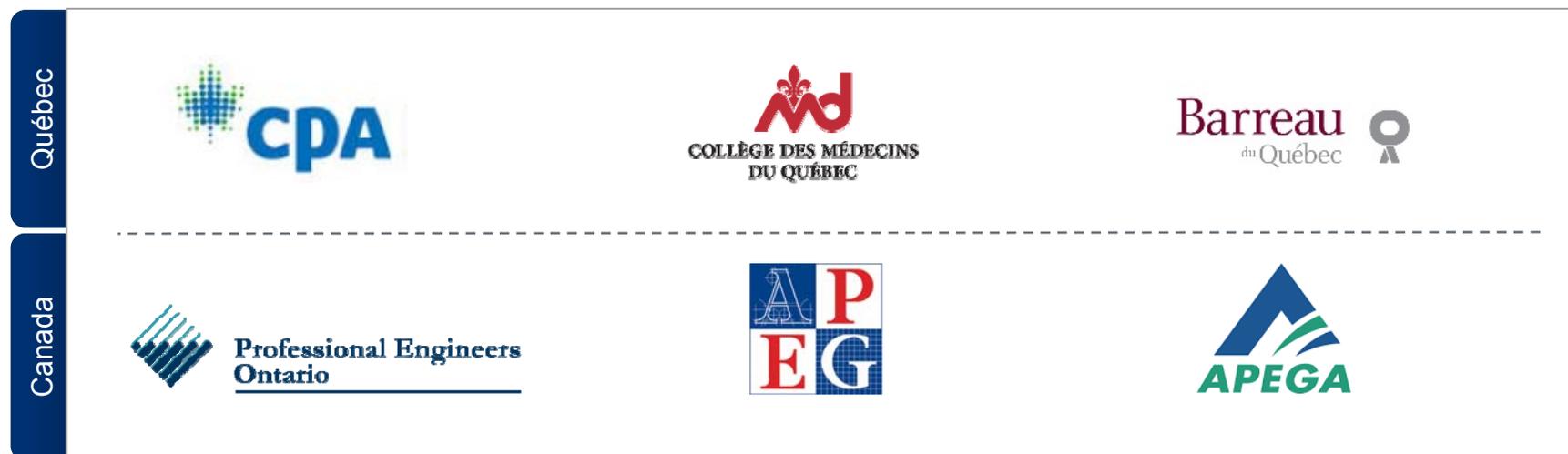
# Méthodologie – les outils (1/3)

## Une démarche rigoureuse s'appuyant sur plusieurs outils :

- 1 Plus d'une vingtaine d'entretiens structurés auprès de la direction et de certains membres du C.A.
- 2 Une analyse comparative approfondie auprès de 6 organisations comparables – *voir page suivante*
- 3 Une analyse factuelle de la volumétrie des fonctions clés et du membership (syndic, inspection, formation et pratique illégale)
- 4 La validation du cadre financier et la documentation des hypothèses
- 5 Plusieurs sessions de travail sur des sujets ciblés avec des membres de la direction
- 6 Une réflexion en continu avec le comité pilotage

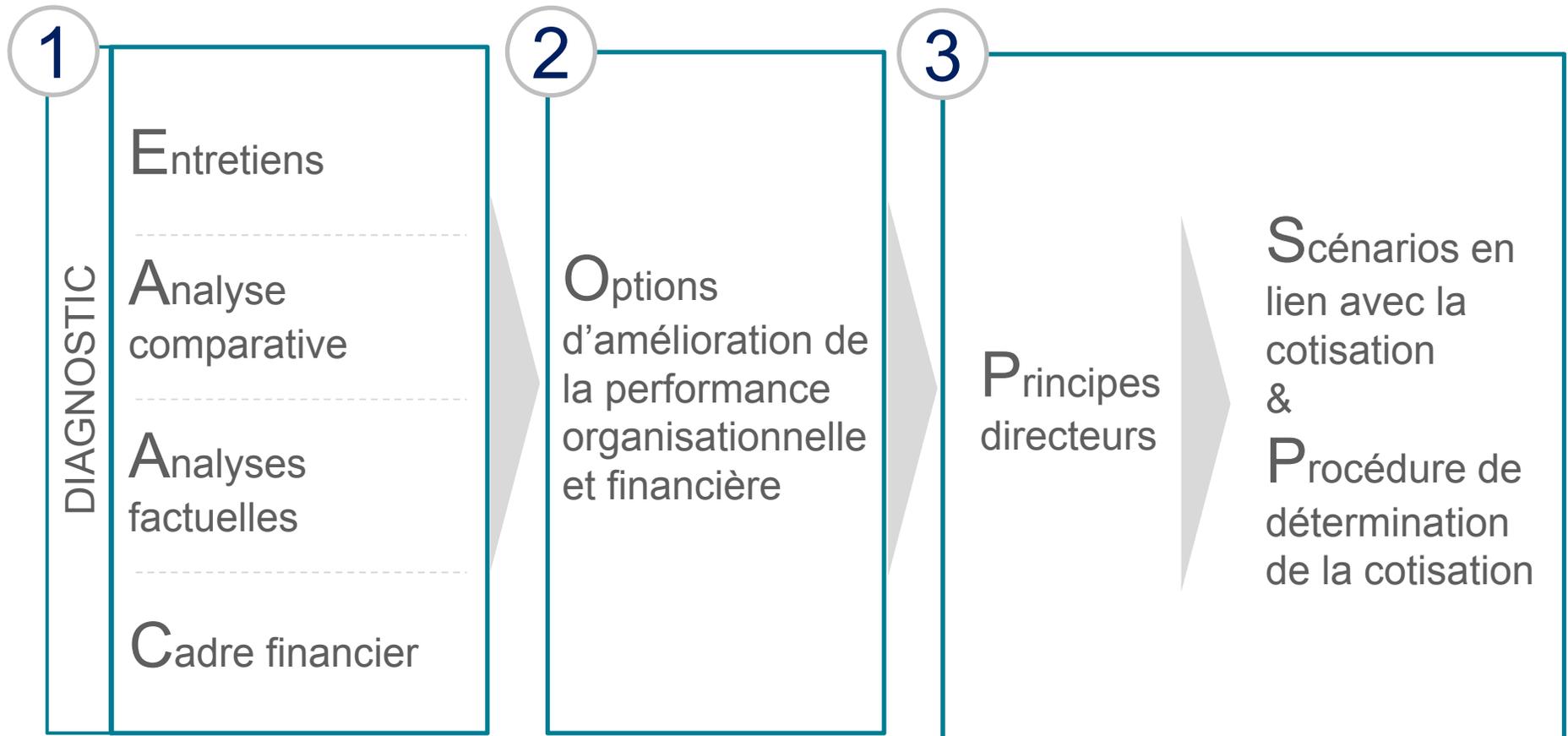
## Méthodologie – l'analyse comparative (2/3)

- Le choix des organisations a été basé sur la taille des organisations et le niveau de scolarité de leurs membres.
- Les résultats sont basés sur les réponses à un questionnaire distribué aux organisations sélectionnées, suivi d'un entretien pour clarifier certains éléments.
- Les données ont été demandées pour l'année financière 2013-14 ou pour l'année fiscale complète la plus récente.
- Les dépenses présentées sont les dépenses directes, hors frais généraux.
- Par ailleurs, les statistiques qui ne sont pas déjà disponibles publiquement sont présentés de façon anonyme, sous forme de moyennes.



# Méthodologie – les étapes (3/3)

Les résultats présentés aux pages suivantes sont le fruit d'une démarche exhaustive basée sur:



## II. Budget et projets proposés pour 2015-16

## Budget 2015-16 proposé par la direction

**Le budget 2015-16 prévoit des dépenses de 26,0 M\$ (27,7 M\$ en 2014-15) et des revenus (hors cotisation) de 6,3 M\$ (7,3 M\$ en 2014-15).**

- Ce budget est basé sur des efforts d'optimisation et d'économies au sein de plusieurs directions.
- Par ailleurs, ce budget inclut une augmentation des ressources pour l'inspection (membres visités à la hausse) et le syndic (nécessité de réduire l'arriérage de dossiers actuel).

**Le solde à financer anticipé est de 19,7 M\$ (20,4 M\$ en 2014-15). Compte tenu que les revenus de cotisations budgétés sont de 17,7 M\$, le manque à gagner est de 2,0 M\$, représentant environ 37 \$ par membre régulier.**

	B14-15	B14-15 indexé	B15-16
Budget Dépenses	27 656 754 \$	28 284 225 \$	26 019 000 \$
Budget Revenus (hors cotisations)	(7 259 225 \$)	(7 259 225 \$)	(6 318 000 \$)
Solde à financer par cotisations	20 397 529 \$	21 025 000 \$	19 701 000 \$
Cotisations (310 \$)	(16 098 240 \$)		(17 654 000 \$)
Cotisations supplémentaires	(4 508 460 \$)		(2 047 000 \$)
Surplus	(209 171 \$)		--

Sources: OIQ, Analyse KPMG-SECOR

# Une enveloppe budgétaire 2015-16 de 710 k\$ de projets

Les projets priorités par la direction totalisent près de 710 k\$ en 2015-16, dont certaines dépenses amortissables (sceau électronique) et certaines autofinancées (refonte du catalogue).

- Pour les années suivantes, la direction anticipe une enveloppe budgétaire récurrente de 600 k\$ afin d'assurer la finalisation des projets d'optimisation et la mise à niveau de l'organisation.

## PROJETS PROPOSÉS PAR LA DIRECTION

### Transformation organisationnelle

- Planification stratégique
- Communication après-crise
- Mesures de mitigation

350 k\$

### Projets opérationnels

- Revue PLAN
- Code d'éthique et de conduite
- Nouveaux permis restrictifs
- Sceau électronique
- Guide de pratique professionnelle
- Nouveaux profils de compétences
- Inspection professionnelle

360 k\$

Source : Base historique OIQ (entre 500-600k\$)

**Des plans d'affaires pour chaque projet devront être soumis pour évaluation et approbation finale par le CA.**

### **III. Analyse de la performance par direction**

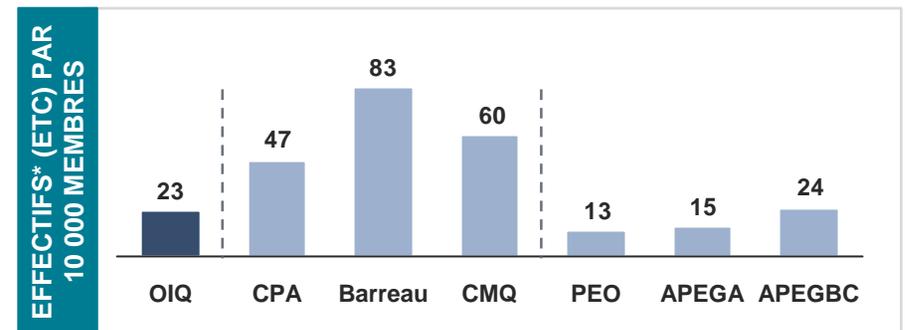
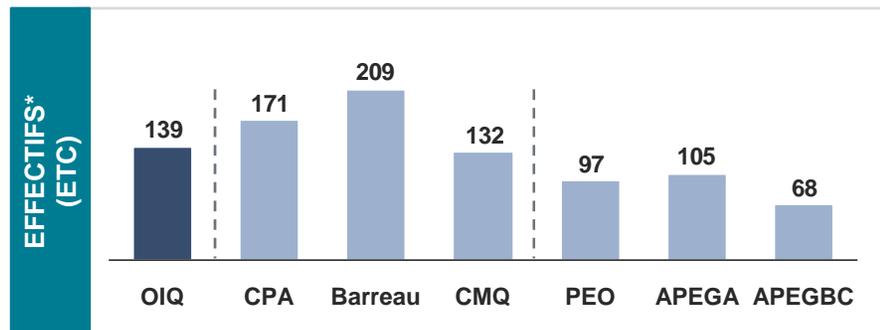
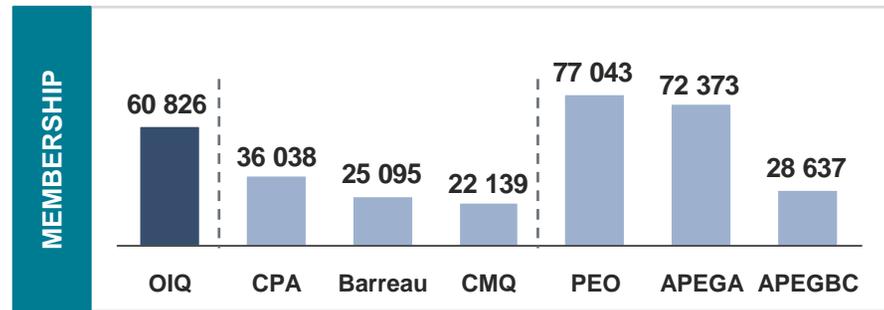
*Cette section présente, pour chacune des directions:*

- *Analyse comparative*
- *Analyse factuelle*
- *Pistes d'amélioration*
- *Impact financier*

# Analyse comparative - Constats à haut niveau (1/2)

L'OIQ compte sur un nombre d'effectifs légèrement plus élevés que les ordres d'ingénieurs balisés au Canada.

Par ailleurs, l'OIQ se compare avantageusement aux ordres professionnels sélectionnés au Québec.



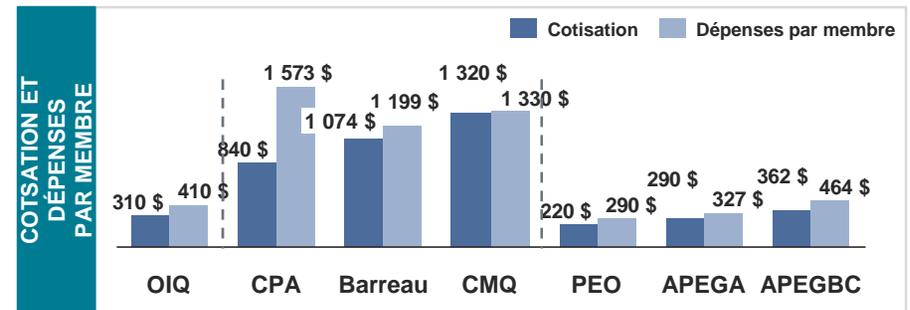
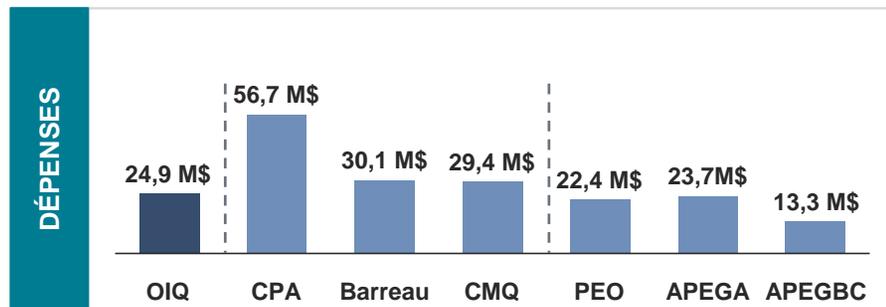
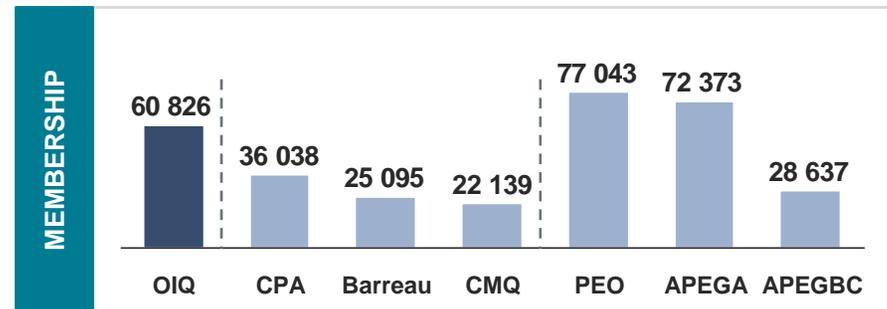
Sources: Ordres professionnels sélectionnés, Analyse KPMG-SECOR

\*Excluant contractuels

# Analyse comparative - Constats à haut niveau (2/2)

L'OIQ possède un budget de dépenses légèrement plus élevé que les ordres d'ingénieurs balisés au Canada.

Par ailleurs, l'OIQ se compare avantageusement aux ordres professionnels sélectionnés au Québec.



Source: Ordres professionnels sélectionnés, Analyse KPMG-SECOR

# Syndic – Analyse comparative

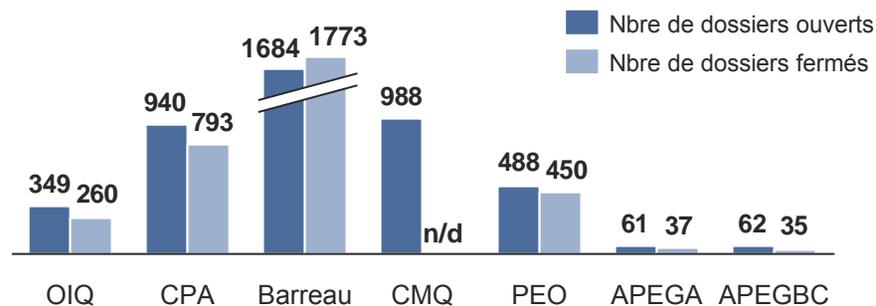
## Faits saillants & Pistes d'amélioration

Le volume de dossiers traités au bureau du syndic de l'OIQ est plus faible que celui des autres ordres professionnels du Québec et en Ontario.

Par ailleurs, les dépenses relatives à la discipline par dossier fermé sont nettement supérieures à la moyenne des ordres sélectionnés au Québec. La complexité des dossiers 3C y contribue.

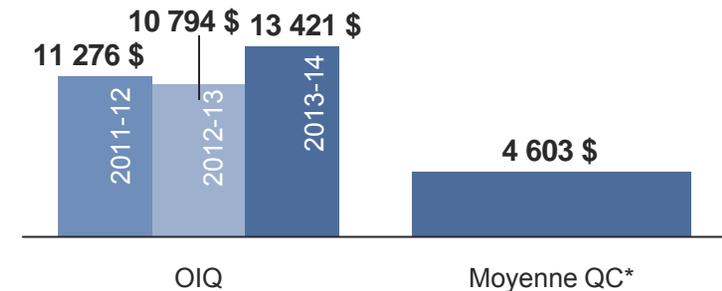
### Nombre de dossiers d'enquête au bureau du syndic\*

2013-14



### Dépenses relatives à la discipline, par dossier d'enquête traitée

2013-14, en \$



\* Ici l'objectif est de comparer les dossiers d'enquêtes et non les autres activités, telles que les demandes d'informations.

**Sur la base de l'analyse comparative, l'OIQ devrait tenter de minimiser le nombre de dossiers actifs depuis plus de 18 mois et viser à accroître le nombre de dossiers traités par année**

\* Au moment de déposer ce rapport, nous n'avions pu confirmer avec le Barreau du Québec si ces dossiers représentaient le nombre de demandes d'enquêtes ou le nombre de dossiers ouverts.

\*\* Pour le CMQ, les dépenses sont par dossier d'enquête ouvert et non par dossier d'enquête traité

Sources: Ordres professionnels sélectionnés, Analyse KPMG-SECOR

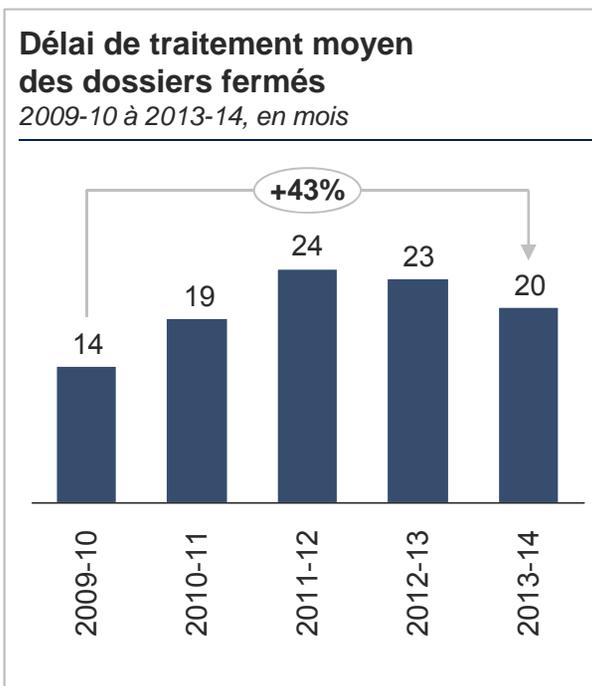
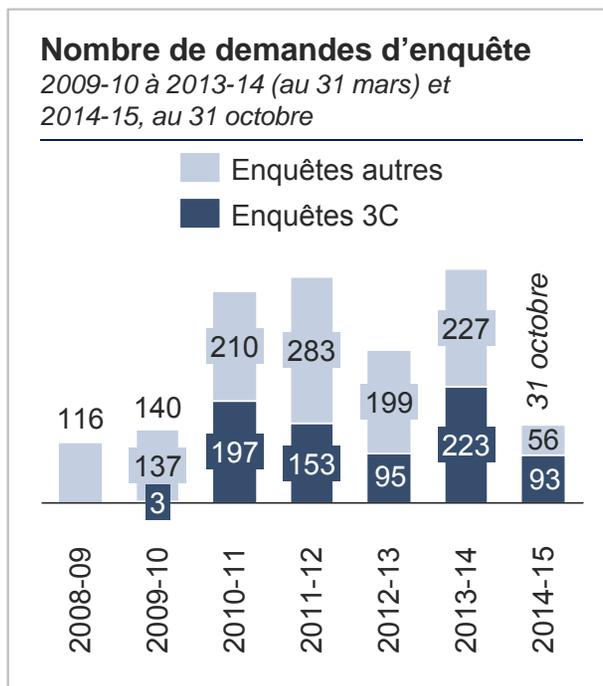
# Syndic – Analyse factuelle

## Faits saillants

### La nature des dossiers d'enquête a complètement changé depuis 2009-10.

- En 2013-14, la proportion des demandes d'enquête était de 50 % pour les dossiers techniques et de 50% pour les dossiers 3C.
- Les dossiers C se caractérisent par une plus grande complexité et une nouvelle expertise. Pour ces dossiers, la moyenne d'heures par enquête peut atteindre 200 heures versus de 20 à 65 heures pour les autres.

### Le délai de traitement des dossiers est en moyenne de 20 mois. Par ailleurs, plus de 50 % des dossiers actifs sont ouverts depuis plus de 2 ans.



**Nombre de dossiers actifs  
selon la date d'ouverture**  
Au 1<sup>er</sup> novembre 2014

Année	Nb dossiers actifs
2005	2
2006	3
2007	1
2008	13
2009	30
2010	154
2011	196
2012	115
2013	203
2014	180

Sources: Ordre des ingénieurs du Québec, Analyse KPMG-SECOR

# Syndic - Analyse factuelle

## Faits saillants

**Le volume d'activités au bureau du syndic a augmenté significativement depuis 2009-10.**

- Cette hausse s'est reflétée par un niveau accru du nombre de plaintes déposées.

**Malgré l'ajout de ressources au bureau du syndic, le volume de dossiers d'enquête en arriérage a atteint un sommet de 856 en 2013-14.**

Activités du bureau du syndic	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Dossiers d'enquête actifs en début de période (1er avril)	166	584	489	811	783
Plus: Dossiers d'enquête ouverts	488	378	394	233	349
Moins: Dossiers d'enquête fermés	74	416	226	261	260
Moins: Dossiers d'enquête ayant donné lieu au dépôt d'une plainte devant le Conseil de discipline	6	10	9	42	17
<b>Dossiers d'enquête actifs en fin de période (31 mars)</b>	<b>584</b>	<b>610</b>	<b>811</b>	<b>783</b>	<b>856</b>

**Note: Les scénarios présentés à la page suivante fournissent une indication du volume de dossiers futurs basée sur une tendance historique. Si la nature des dossiers était appelée à changer significativement ou si un événement majeur devait survenir, les hypothèses quant au volume de dossiers ouverts annuellement et au nombre d'heures moyens par dossier devraient être revues. À noter que ces scénarios perdent en précision plus on s'éloigne dans le temps.**

Sources: Ordre des ingénieurs du Québec, Analyse KPMG-SECOR

# Syndic - Analyse factuelle

## Options d'optimisation selon le nombre de ressources

### Scénario A (Une équipe interne de 30 ressources incluant 10 syndics adjoints et 6000 heures de ressources externes)

	2014-15P	2015-16P	2016-17P	2017-18P	2018-19P	Documentation des hypothèses
Dossiers d'enquête actifs en début de période (1er avril)	856	670	595	500	385	
<i>Plus:</i> Dossiers d'enquête ouverts	340	340	320	300	300	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basé sur une moyenne historique de 340 dossiers ouverts par année</li> <li>Assume une légère diminution du nombre de demandes d'enquête reçues et donc de dossiers ouverts dans les prochaines années</li> <li>Basé sur une équipe interne de 10 syndics adjoints et les ressources externes actuelles</li> <li>Basé sur une moyenne historique de 50 heures / dossier et un gain en efficacité de 10%, et donc un nombre moyen d'heures de 45 / dossier</li> </ul>
<i>Moins:</i> Dossiers d'enquête fermés	526*	415	415	415	385	
Dossiers d'enquête actifs en fin de période	670	595	500	385	300	

Arriération de 12 mois atteint à mi-année de 2018-19

### Scénario budgété B (Une équipe interne de 32 ressources incluant 12 syndics adjoints et 6000 heures de ressources externes)

	2014-15P	2015-16P	2016-17P	2017-18P	2018-19P	Documentation des hypothèses
Dossiers d'enquête actifs en début de période (1er avril)	856	670	555	420		
<i>Plus:</i> Dossiers d'enquête ouverts	340	340	320	300		<ul style="list-style-type: none"> <li>Basé sur une moyenne historique de 340 dossiers ouverts par année</li> <li>Assume une légère diminution du nombre de demandes d'enquête reçues et donc de dossiers ouverts dans les prochaines années</li> <li>Basé sur une équipe interne de 12 syndics adjoints et les ressources externes actuelles</li> <li>Basé sur une moyenne historique de 50 heures / dossier et un gain en efficacité de 10%, et donc un nombre moyen d'heures de 45 / dossier</li> </ul>
<i>Moins:</i> Dossiers d'enquête fermés	526*	455	455	420		
Dossiers d'enquête actifs en fin de période	670	555	420	300	...	

Arriération de 12 mois atteint en 2017-18

### Scénario C (Une équipe interne de 34 ressources incluant 14 syndics adjoints et 6000 heures de ressources externes)

	2014-15P	2015-16P	2016-17P	2017-18P	2018-19P	Documentation des hypothèses
Dossiers d'enquête actifs en début de période (1er avril)	856	670	515			
<i>Plus:</i> Dossiers d'enquête ouverts	340	340	320			<ul style="list-style-type: none"> <li>Basé sur une moyenne historique de 340 dossiers ouverts par année</li> <li>Assume une légère diminution du nombre de demandes d'enquête reçues et donc de dossiers ouverts dans les prochaines années</li> <li>Basé sur une équipe interne de 14 syndics adjoints à l'an 2015-16 et les ressources externes actuelles</li> <li>Basé sur une moyenne historique de 50 heures / dossier et un gain en efficacité de 10%, et donc un nombre moyen d'heures de 45 / dossier</li> </ul>
<i>Moins:</i> Dossiers d'enquête fermés	526*	495	495			
Dossiers d'enquête actifs en fin de période	670	515	340	...	...	

Arriération de 12 mois atteint en 2016-17

Sources: Ordre des ingénieurs du Québec, Analyse KPMG-SECOR

\*Prend en compte la fermeture d'environ 230 dossiers 3C cette année

**En posant comme hypothèse que 300 dossiers seront ouverts en moyenne par année, le nombre d'heures requis au bureau du syndic pourrait être diminué d'environ 6 000 heures une fois l'arriération réduit à 300 dossiers. Le scénario B est celui retenu pour le budget 2015-16.**

### PISTES D'AMÉLIORATION

Afin d'atteindre la cible de 300 dossiers en arriérage, le syndic doit accélérer la réduction du nombre de dossiers actifs et mettre en place son plan d'optimisation ainsi que les outils, les paramètres et les balises adéquates, notamment pour les dossiers C.

### IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
4,865 M\$ (18,7 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
**+334 000 \$ de dépenses**

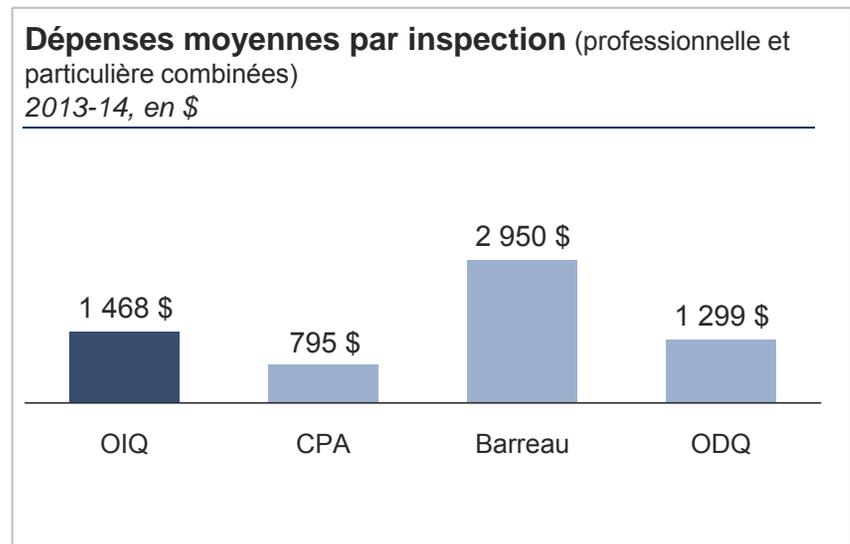
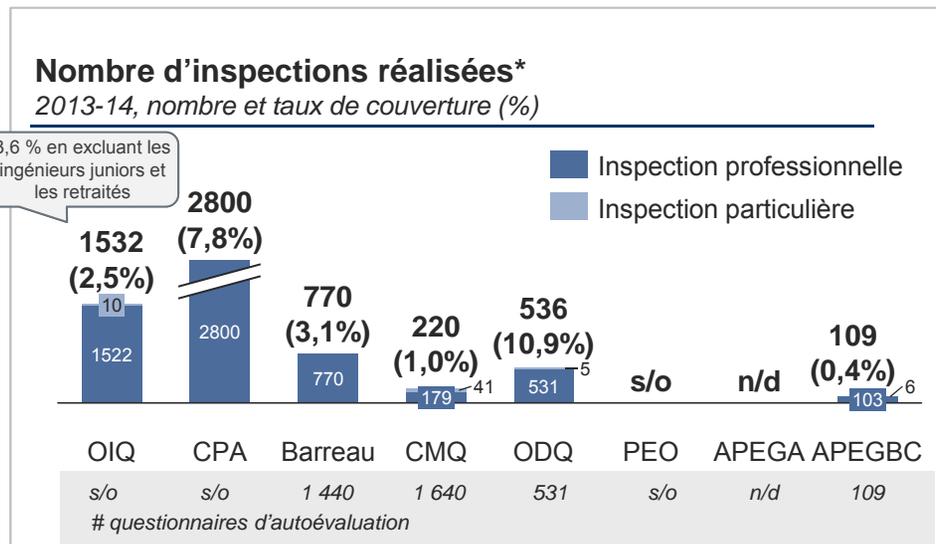
Une fois l'arriérage réduit, les ressources humaines et financières pourront être revues à la baisse. Les scénarios financiers incluent une réduction de 400 k\$ aux budgets 2017-18 et 2018-19.

# Inspection - Analyse comparative

## Faits saillants & Pistes d'amélioration

La couverture des inspections sur le nombre total de membres est limitée à l'OIQ. Selon le Conseil interprofessionnel du Québec, la moyenne globale chez les ordres professionnels du Québec est d'environ 11%.

Le coût moyen par inspection de l'OIQ est près du double de celui des CPA. Les inspections particulières contribuent par ailleurs à augmenter le coût par inspection.



Sur la base de l'analyse comparative, il semblerait que des économies soient possibles à moyen terme si l'OIQ est en mesure de revoir sa stratégie, ses processus et ses outils d'inspection

Sources : Ordres professionnels sélectionnés et Étude du Conseil Interprofessionnel du Québec (2012-13)

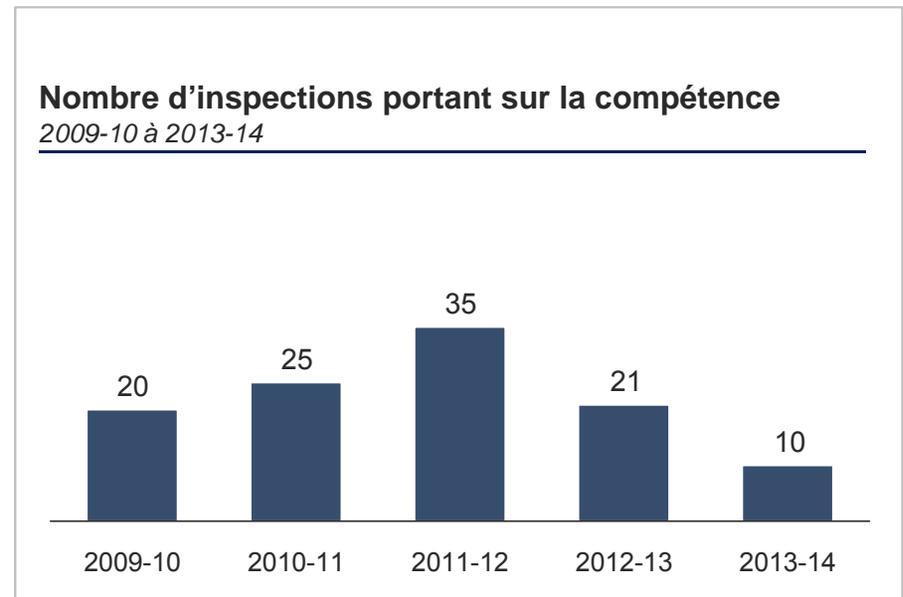
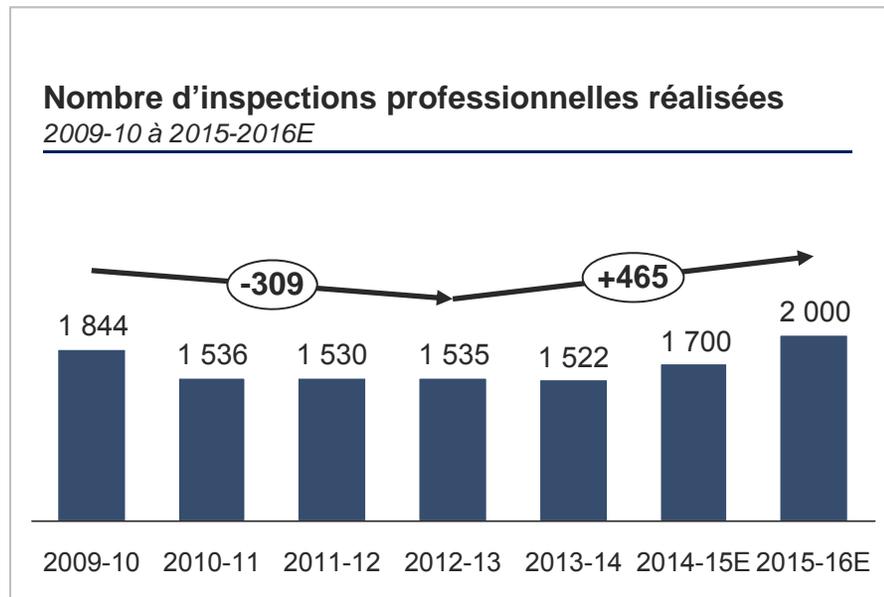
\* Excluant les inspections de milieux et d'entreprises réalisées par le Barreau et le CMQ

# Inspection - Analyse factuelle

## Faits saillants

L'OIQ a mis fin au questionnaire d'autoévaluation qui permettait au programme d'inspection de joindre un plus grand nombre de membres.

En 2015-16, l'objectif du programme d'inspection vise 2 000 membres, soit un retour au niveau de 2009-10. Quant au volume d'inspections portant sur la compétence, il varie d'une année à l'autre.



Sources: Ordre des ingénieurs du Québec

### PISTES D'AMÉLIORATION

Sur la base du diagnostic et de l'objectif d'augmenter le nombre d'inspections à 2000, l'OIQ devrait revoir les objectifs du programme d'inspection et revoir les outils et processus pour accroître l'efficacité.

Parmi les questions importantes, on retrouve:

- doit-on inclure un questionnaire d'autoévaluation?
- comment mesurer l'atteinte des standards et le rehaussement des compétences?
- doit-on mettre en place des questionnaires ciblés?

### IMPACT FINANCIER

#### Budget de dépenses 2015-16 :

2,771M\$ (10,7% des dépenses totales)

#### Variation vs 2014-15 :

+ 196 000\$ de dépenses

Un projet de refonte de l'inspection a été inclus au portefeuille de projets.

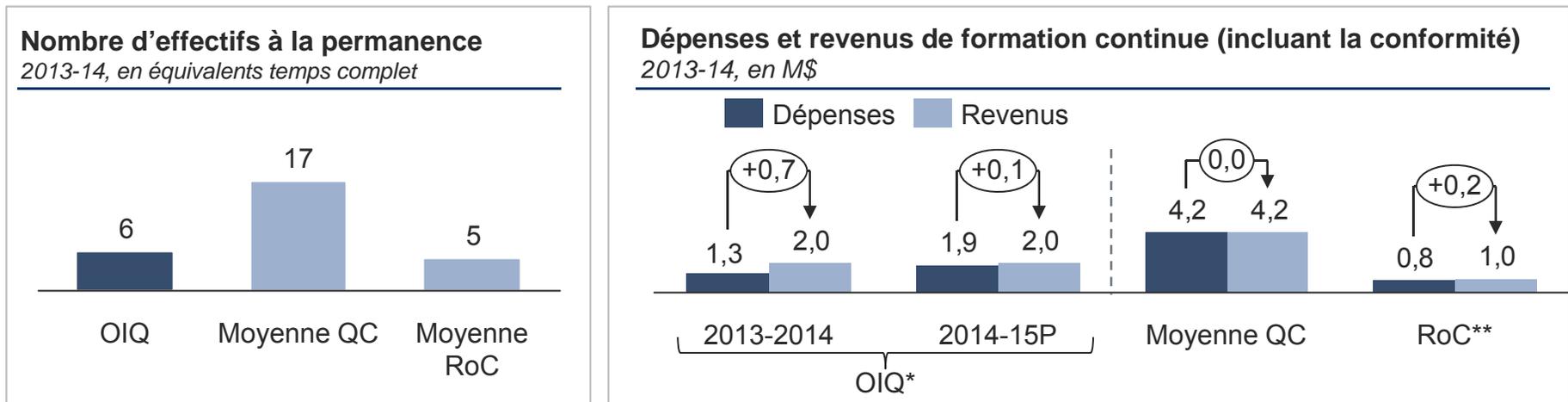
À moyen terme, le coût par inspection pourrait être amélioré si l'OIQ est en mesure de revoir sa stratégie, ses processus et ses outils d'inspection.

# Développement professionnel - Analyse comparative

## Faits saillants & Pistes d'amélioration

Étant donné l'offre de formation continue limitée de l'OIQ, la taille de l'équipe Développement professionnel est inférieure à la taille moyenne des autres ordres.

L'orientation des ordres face à la formation continue varie: en 2013-14, l'OIQ a dégagé un surplus de 0,7 M\$ d ses activités de formation continue, alors que ce surplus est estimé à 0,1 MS en 2014-15. Certaines organisations, telles que l'OIQ, dégagent un profit de leurs activités, alors que d'autres non.



**Sur la base de l'analyse comparative et du diagnostic, l'OIQ doit réfléchir à la stratégie qu'elle souhaite adopter en matière de formation continue.  
La nouvelle orientation pourrait avoir un impact (+/-) sur le cadre budgétaire**

Sources : Ordres professionnels sélectionnés; Analyse KPMG-SECOR

\* Les revenus incluent les revenus des cours et du colloque  
\*\* Cette donnée est disponible pour 2 des 3 ordres sélectionnés

# Développement professionnel

## Pistes d'amélioration & Impact financier

### PISTES D'AMÉLIORATION

Sur la base du diagnostic, l'OIQ bénéficierait de clarifier son orientation à l'égard de la formation (ex. : statu quo, stratégie de type école ou impartition, autofinancement vs profitabilité, contenu de l'offre, prix, etc.), à développer un plan d'action et à réviser les outils (ex. : conformité) pour livrer l'orientation choisie.

De plus, l'OIQ devrait mettre en place le comité de formation statutaire.

### IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
1,505 M\$ (5,8 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
**+291 000 \$ de dépenses et de baisse de revenus**

Compte tenu du cycle de formation continue, il faut ajuster la profitabilité à la hausse (+250 000\$, net des dépenses) à l'an 2 de chaque cycle. Les scénarios en tiennent compte.

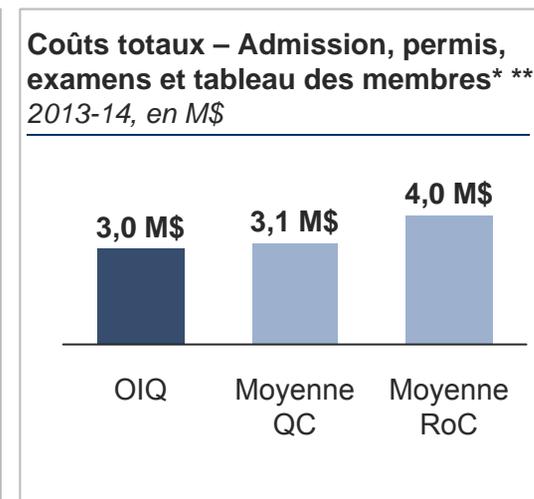
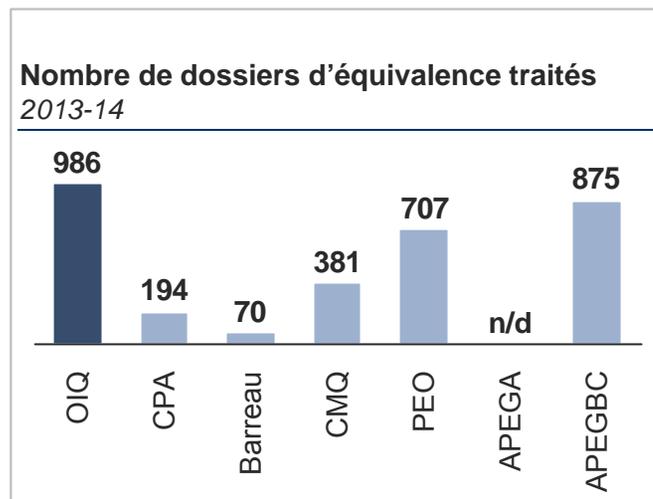
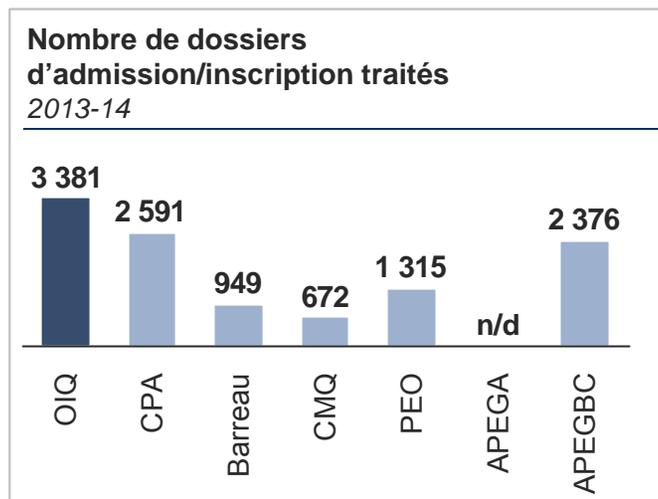
Trois grandes orientations sont possibles avec leurs avantages et inconvénients.

## Faits saillants

L'OIQ traite à la fois un volume de dossiers d'admission/inscription et de dossiers d'équivalence plus élevé que les autres ordres professionnels sélectionnés.

Les dépenses qui y sont associées se situent par ailleurs dans la moyenne des autres ordres du Québec tout en étant inférieures à la moyenne au Canada.

Contrairement aux autres ordres professionnels du Québec, le tableau des membres de l'OIQ est sous la responsabilité de la direction des Affaires professionnelles et non du Secrétariat.



\*Les dépenses reliées au programme de formation professionnelle des nouveaux membres de l'Ordre des CPA et de l'École du Barreau ont été exclues pour des raisons de comparabilité.

\*\*Au Québec, cette donnée est disponible pour 2 des 3 ordres sélectionnés

Sources: Ordres professionnels sélectionnés, Analyse KPMG-SECOR

**PRÉLIMINAIRE**

© 2014 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

### PISTES D'AMÉLIORATION

Pour le volet admission, il serait tout indiqué de poursuivre les efforts d'optimisation par la mise en place d'un dossier membre centralisé, d'améliorer l'approche « clientèle » et de réviser les outils (ex. examens, politiques, etc.).

### IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
3,288 M\$ (12,6% des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
**+ 46 000\$ de dépenses**

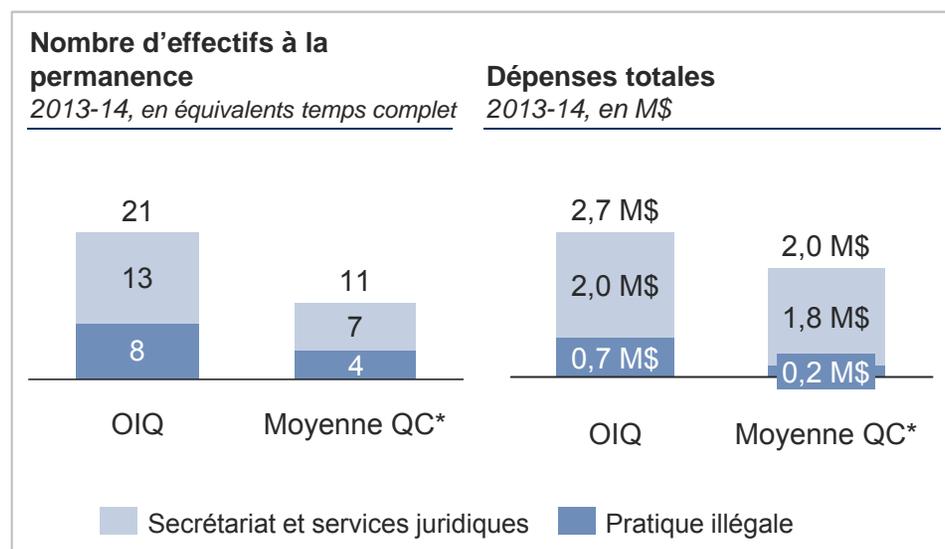
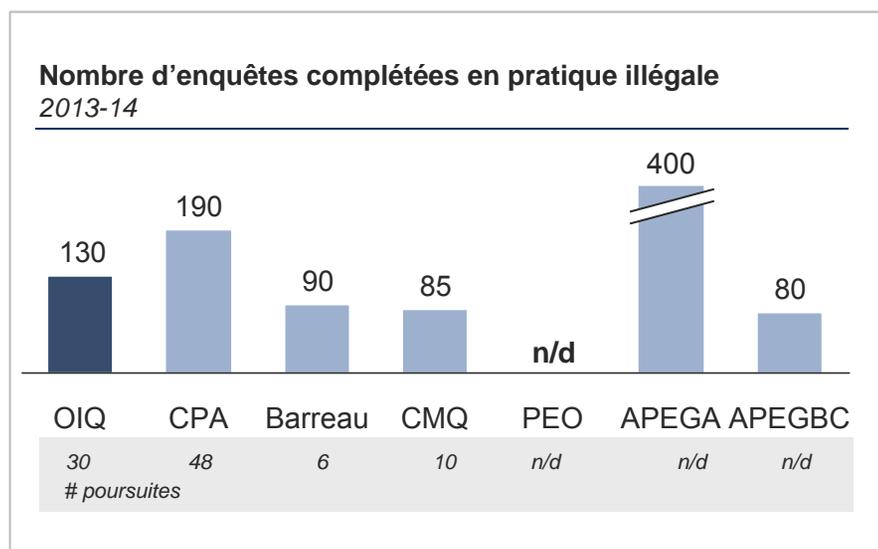
L'optimisation à l'admission passe par la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion du dossier membre centralisé. Ce projet est inclus à l'enveloppe TI. À moyen terme, ceci permettra de dégager des économies et d'améliorer le « parcours-membre ».

# Secrétariat, affaires juridiques et pratique illégale – Analyse comparative

## Faits saillants & Pistes d'amélioration

Le nombre d'enquêtes complétées en pratique illégale se situe dans la moyenne supérieure des autres ordres sélectionnés du Québec et du Canada.

Les dépenses et le nombre d'effectifs rattachés au secrétariat et services juridiques et à la pratique illégale sont par ailleurs significativement supérieurs aux autres ordres professionnels du Québec.



Sur la base de l'analyse comparative, l'OIQ compte sur un budget plus élevé que la moyenne du Québec. Des économies de 225 000\$ ont été incluses au budget 2015-16.

# Secrétariat, affaires juridiques, pratique illégale

## Pistes d'amélioration & Impact financier

### PISTES D'AMÉLIORATION

La direction Secrétariat, affaires juridiques et pratique illégale aura à appuyer les efforts de révision de la gouvernance, à clarifier le processus d'internalisation/externalisation de ses services juridiques externes et documenter/optimiser ses processus.

### IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
2,558 M\$ (9,8 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
-225 000 \$ de dépenses

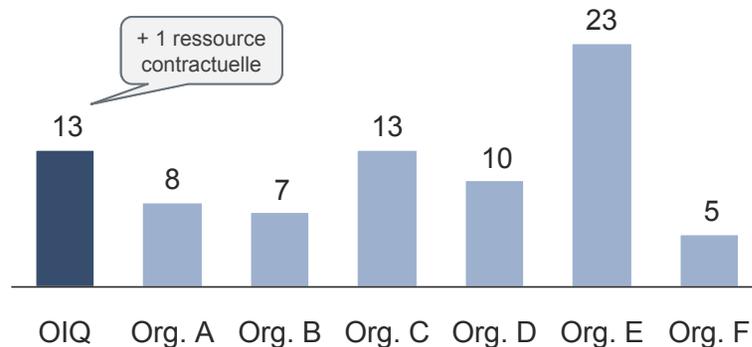
Une réduction significative des honoraires professionnels a déjà été incluse au budget 2015-2016.  
Le coût des éventualités en lien avec les poursuites n'est pas inclus au budget.

# Communications – Analyse comparative

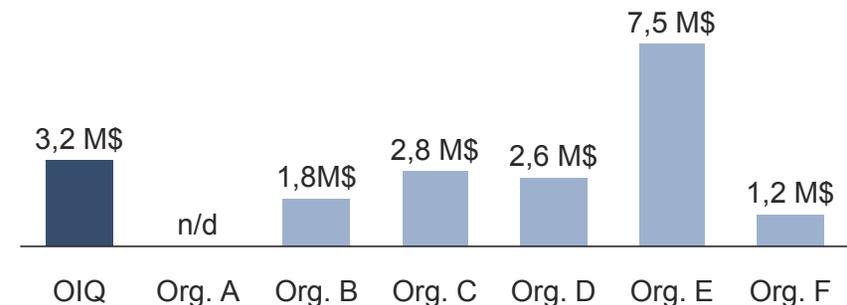
## Faits saillants & Pistes d'amélioration

La taille de l'équipe des communications et les dépenses qui y sont rattachées varient selon l'orientation privilégiée par les ordres. Par ailleurs, l'OIQ se situe dans la moyenne supérieure.

**Nombre d'effectifs à la permanence**  
2013-14, en équivalents temps complet



**Dépenses totales aux communications\***  
2013-14, en M\$



Sur la base de l'analyse comparative et du diagnostic, l'OIQ doit choisir la stratégie qu'elle souhaite adopter en matière de communications et arrimer la taille de son équipe en fonction de la volumétrie des activités et du budget prévu.

Sources : Ordres professionnels sélectionnés; Analyse KPMG-SECOR

\* Affaires publiques, communications, événements, promotion, publications, etc.

### PISTES D'AMÉLIORATION

Sur la base du diagnostic, la direction Communications/affaires publiques aurait avantage à clarifier l'orientation globale de l'OIQ à l'égard des communications et travailler à améliorer les relations avec les parties prenantes et les membres.

### IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
2,110 M\$ (8,1 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
-1 008 000 \$ de dépenses

Une réduction des activités a permis de réduire l'enveloppe des communications au budget 2015-2016.

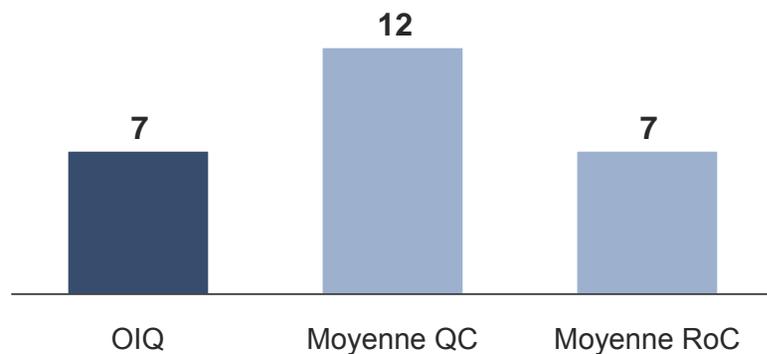
Une option de réduire plus significativement les coûts aux communications – notamment le nombre d'effectifs – doit être considérée.

# Technologies de l'information – Analyse comparative

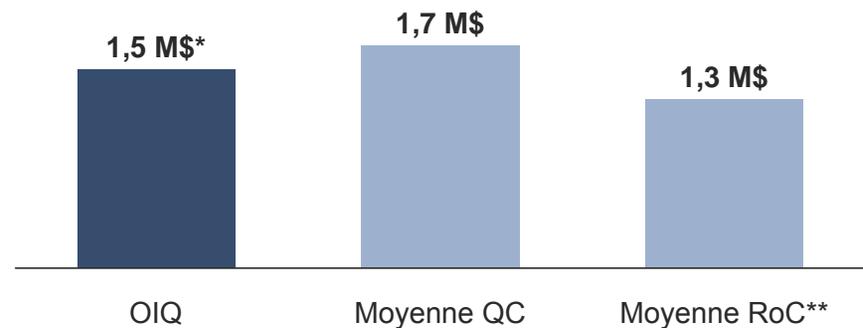
## Faits saillants

**Le budget alloué aux TI est similaire à celui des autres ordres sélectionnés.**

**Nombre d'effectifs à la permanence**  
2013-14, en équivalents temps complet



**Dépenses totales TI, excluant l'amortissement**  
2013-14, en M\$



\* 2,5 M\$ en incluant l'amortissement ou 2M\$ si on exclut la plateforme PGI (dépense de maintien du tableau des membres dans le rapport annuel réduisant les dépenses totales TI à 2M\$)

\*\* Cette donnée est disponible pour 2 des 3 ordres sélectionnés

Sources : Ordres professionnels sélectionnés; Analyse KPMG-SECOR

# Technologies de l'information

## Pistes d'amélioration & Impact financier

### PISTES D'AMÉLIORATION

La direction TI n'a présentement pas les ressources requises (3 postes vacants sur 7) pour assurer le bon fonctionnement à terme des opérations de l'OIQ.

Elle aura à élaborer et mettre en place un plan directeur appuyé par le diagnostic récemment réalisé, préciser un « roadmap » pour les projets prioritaires et mettre en place l'équipe et l'infrastructure requises afin de minimiser les risques (ex. : sécurité, fiabilité, disponibilité, etc.) et d'optimiser les opérations.

### IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
2,462 M\$ (9,5 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
-42 000 \$ de dépenses

Une revue de la stratégie TI est en cours.

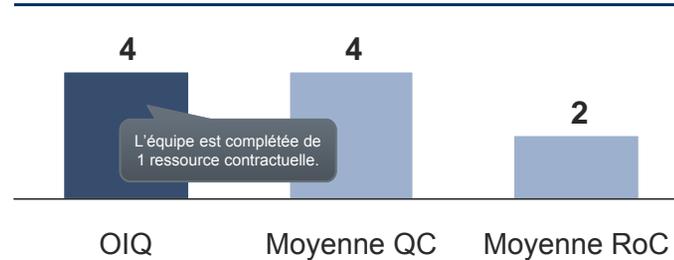
L'enveloppe de 2,5 M\$ au budget 2015-2016 et suivants permettra également de soutenir les projets prioritaires pour l'OIQ.

# Ressources humaines – Analyse comparative

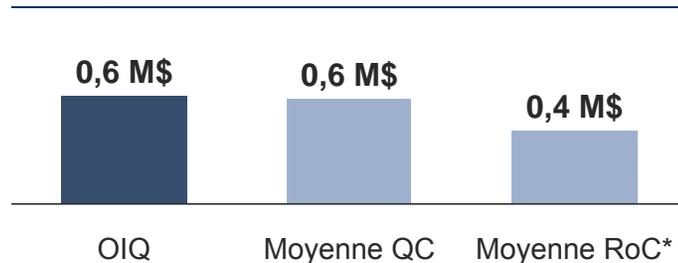
## Faits saillants

La direction des Ressources humaines de l'OIQ compte sur un budget et un nombre d'effectifs comparables aux autres ordres.

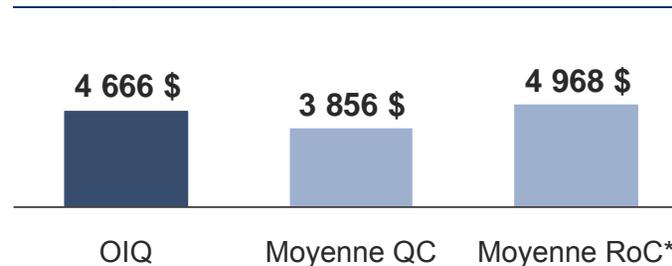
**Nombre d'effectifs à la permanence**  
2013-14, en équivalents temps complet



**Dépenses totales**  
2013-14, en M\$



**Dépenses par employé**  
2013-14, en \$



Sources: Ordres professionnels sélectionnés, Analyse KPMG-SECOR

\*Cette donnée est disponible pour 2 des 3 ordres sélectionnés

# Ressources humaines

## Pistes d'amélioration & Impact financier

### PISTES D'AMÉLIORATION

La direction RH devrait travailler à améliorer la mobilisation, la rétention, le recrutement et l'intégration des employés et favoriser les communications sur les orientations, les projets, etc.

### IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
0,663 M\$ (2,5 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
**+17 000 \$ de dépenses**

- Une enveloppe pour supporter la transformation organisationnelle est prévue au portefeuille de projets 2015-16.
- Les coûts éventuels pour des coupures de postes seront pris en compte dans l'exercice 2014-15 et ne sont donc pas inclus au budget 2015-16.

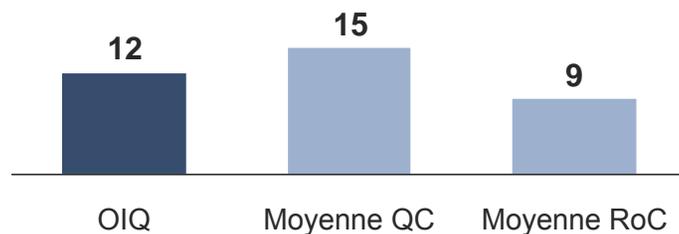
# Ressources financières et matérielles – Analyse comparative

## Faits saillants

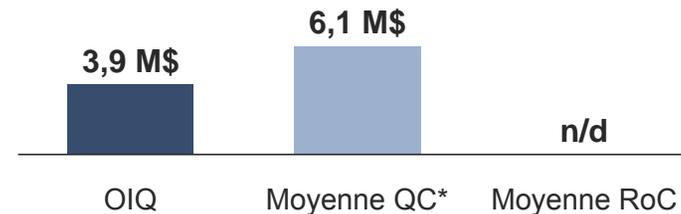
Le nombre d'effectifs affecté à la gestion des ressources financières et matérielles à l'OIQ est légèrement supérieur à celui des autres ordres du Canada.

Par ailleurs, le nombre d'effectifs de même que les dépenses totales sont inférieures aux autres ordres au Québec.

**Nombre d'effectifs à la permanence**  
2013-14, en équivalents temps complet



**Dépenses totales\***  
2013-14, en M\$



Sources: Ordres professionnels sélectionnés, Analyse KPMG-SECOR

\*Incluant les dépenses relatives au loyer  
\*\*Cette donnée est disponible pour 2 des 3 ordres sélectionnés

## PISTES D'AMÉLIORATION

La direction Finances/administration gagnerait à mettre en place des outils de gestion plus performants et à améliorer son processus budgétaire et sa présentation financière (EF et pro forma).

## IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
4,142 M\$ (15,9 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
**+254 000 \$ de dépenses et de baisse de revenus**

- Des coûts de logiciels pour obtenir les gains d'optimisation sont inclus au budget 2015-2016.
- Le coût possible d'une relocalisation des bureaux à l'horizon 2019 n'est pas inclus aux scénarios.

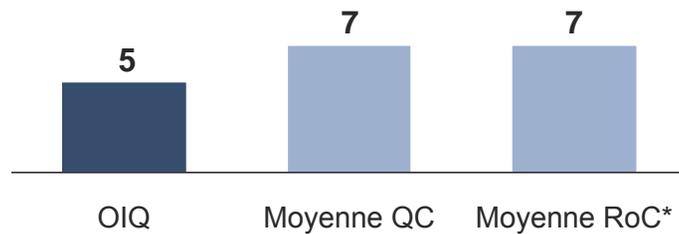
# Direction générale / gestion de projets / risques – Analyse comparative

## Faits saillants

Certaines organisations se sont dotées d'une équipe de direction générale / gestion des risques plus importante que l'OIQ.

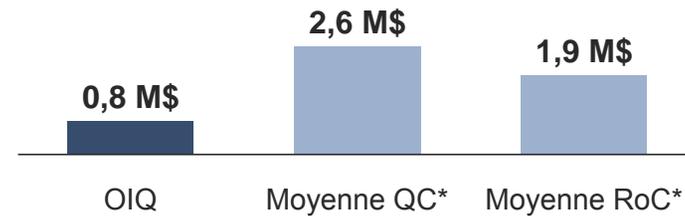
### Nombre d'effectifs à la permanence

2013-14, en équivalents temps complet



### Dépenses totales

2013-14, en M\$



Sources: Ordres professionnels sélectionnés, Analyse KPMG-SECOR

\*Cette donnée est disponible pour 2 des 3 ordres sélectionnés

# Direction générale et Gouvernance

## Pistes d'amélioration & Impact financier

### DIRECTION GÉNÉRALE

#### PISTES D'AMÉLIORATION

La Direction générale doit revoir et optimiser sa structure organisationnelle.  
Chaque direction devrait également développer un plan détaillé en fonction des orientations futures de l'OIQ, cibler des gains d'optimisation et mettre en place les outils de gestion adéquats.



#### IMPACT FINANCIER

**Budget de dépenses 2015-16 :**  
0,501 M\$ (1,9 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
- 4 000 \$ de dépenses (hors projets)  
+ 96 000 \$ incluant projet - plan stratégique

- L'optimisation à la direction générale se fera à même l'enveloppe existante du budget 2015-2016.

### GOVERNANCE

L'OIQ gagnerait à revoir et optimiser sa gouvernance:

- Mise en place d'orientations claires
- Développement d'outils de suivi de la performance
- Développement d'une relation de confiance mutuelle avec la direction – Révision des activités de chaque comité du conseil pour augmenter leur efficacité et la transparence



**Budget de dépenses 2015-16 :**  
0,642 M\$ (2,5 % des dépenses totales)

**Variation vs 2014-15 :**  
+35 000 \$ de dépenses

- L'optimisation à la gouvernance se fera à même l'enveloppe existante du budget 2015-2016. Le comité de gouvernance réalise présentement un chantier à cet effet.

## IV. Options d'ajustement au cadre financier 2015-16

# Options d'ajustement aux dépenses du cadre financier 2015-2016

## OPTIONS D'AJUSTEMENT AUX DÉPENSES

OPTIONS	IMPACT FINANCIER ESTIMÉ	OPTIONS RETENUES POUR LES SCÉNARIOS	IMPACT TOTAL
3 postes aux communications et autres	-350 000 \$ à 500 000 \$ par année	Retenue	- 400 000\$ par année
Réduction des dépenses au syndic (cible de 12 mois pour l'arriérage décalée)	-200 000 \$ par année	Non retenue car arriérage trop élevé présentement	
Impartition plus grande de la fonction formation	-100 000 \$ à 150 000 \$ de cout par année	Non retenue, à explorer ultérieurement	
Abolition de la direction projet	-300 000 \$ par année	Retenue	-300 000 \$ par année

Sources : OIQ, Analyse KPMG-SECOR

# Options d'ajustement aux revenus du cadre financier 2015-2016

## OPTIONS D'AJUSTEMENT AUX REVENUS

OPTIONS	IMPACT FINANCIER ESTIMÉ	OPTIONS RETENUES POUR LES SCÉNARIOS	IMPACT TOTAL
Retour de 500 membres radiés (formation)	+150 000 \$ (ponctuel)	Non retenue – à explorer ultérieurement	
Révision du statut de retraités	- 200 000 \$ à 400 000 \$ par année*		
Hausse du taux de pénétration de l'OIQ au sein de la profession (±300 membres/année)	+100 000 \$ par année		
Augmentation des revenus de formation (stratégie école) – graduellement sur 3 ans	+500 000 \$ par année		
Élimination de la gratuité chez les ingénieurs juniors (an 1)	+900 000 \$ par année*		
Utilisation de l'excédent de revenus de cotisation 2014-2015 anticipé pour réduire le déficit à financer de 2015-16	+1 000 000 \$ (ponctuel)	Retenue pour certains scénarios	+ 1 000 000\$ (ponctuel)

\* Implantation potentielle en 2016-2017, et année suivante

Sources : OIQ, Analyse KPMG-SECOR

# Plan d'effectifs

Direction	31-mars	27-nov				Explication des postes vacants	Réductions Budget 2015-2016			Autres réductions explorées		Nouvelle organisation		Employés plus vacants nouvelle organisation	
	Employés	Employés	Maladies long terme inclus dans colonne précédente	Postes vacants	postes totaux		Employés	Maladies	Postes vacants	Employés	Postes vacants	Employés	Postes vacants	Protection du public	Fonctions support
Admission & permis	17	17	1	1	18	poste vacant depuis avril 2014, poste difficile à combler à cause de la rémunération					17	1	18		
Inscription	11.6	8	1	1	9	Poste non comblé depuis juin 2014 : poste aboli	1		1		7	0	7		
Surveillance de l'exercice	10	11	3	0	11	N/A		2			9	0	9		
Directeur et adjoints Affaires Professionnelles	3	3	0	0	3	N/A					3	0	3		
Bureau du syndic	27	24	1	4	28	Directeur adjoint: nov 2014 2 syndics adjoints: août					24	4	28		
Communications & Affaires publiques	13	13	1	1	14	poste temporaire: poste aboli			1	3	10	0		10	
Développement professionnel	7	7	0	1	8	Poste vacant depuis plus de 6 mois: poste aboli			1		7	0	4	3	
Ressources humaines	3	4	0	1	5	poste comblé par contractuel car besoin ponctuel d'une personne plus senior que le poste actuel					4	1		5	
Secrétariat & Affaires juridiques (excluant pratique illégale)	12	13	0	1	14	Poste vacant depuis août 2014 et comblé depuis 1er déc					14	0	14		
Surveillance pratique illégale	8	8	0	1	9	Poste vacant depuis plus de 6 mois: poste aboli	1		1		7	0	7		
Stratégie & projets & comités régionaux	6	5	0	1	6	poste vacant depuis sept. 2014, poste aboli			1	2	3	0		3	
Administration - Finances	12	11	0	1	12	poste vacant depuis le 24 nov 2014					11	1		12	
Technologies de l'information	7	4	0	3	7	2 postes vacants depuis septembre 2014, 1 poste vacant depuis août 2014					4	3		7	
Directeur général et adjointe	2	2	0	0	2	N/A					2	0		2	
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>130</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>146</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>122</b>	<b>10</b>	<b>90</b>	<b>42</b>

## V. Scénarios

# Principes directeurs pour définir les scénarios

- 1 L'optimisation des activités de l'OIQ vise à recentrer les ressources consenties de manière à réaliser pleinement son mandat de protection du public et à assurer sa pérennité.
- 2 La réalisation de la mission fondamentale de l'organisation sera toujours préservée et demeure prioritaire lors de l'identification des mesures d'optimisation.
- 3 La majorité des mesures d'optimisation retenues seront implantées au cours du prochain exercice financier. Toutefois, d'autres mesures, notamment celles nécessitant des investissements ponctuels ou des analyses d'impact plus poussées, pourraient être étudiées en 2015.
- 4 Le cadre financier doit permettre de préserver un fonds de prévoyance/actif non affecté de trois mois d'activités.
- 5 La cotisation ne pourrait être haussée que si tous les efforts d'optimisation identifiés sont jugés insuffisants et celle-ci sera établie au minimum requis (cotisation de base, % de rattrapage, % IPC).
- 6 Les investissements majeurs effectués ainsi que la réalisation des projets d'optimisation assureront la robustesse et la relève de toutes les activités de l'organisation dans une vision d'amélioration continue.

# Hypothèses financières des scénarios

## HYPOTHÈSES REVENUS

L'évolution des revenus pour les 3 prochaines années inclut les variables suivantes :

- Un maintien des 3000 nouveaux permis d'ingénieurs juniors par année;
- Une croissance progressive du transfert des ingénieurs vers le titre de retraités et une croissance progressive de la désinscription des retraités;
- Un volume de désinscriptions des réguliers et retraités de plus de 2200, soit un volume un peu plus élevé que le volume de désinscriptions moyen d'environ 1800 des années précédant 2013-14.

## HYPOTHÈSES DÉPENSES

L'évolution des dépenses pour les 3 prochaines années inclut les variables suivantes :

- Une indexation de 2,5% des dépenses et des revenus hors cotisation;
- Une réduction de 400 k\$ en 2017-18 et en 2018-19 des dépenses au syndic pour tenir compte de la réduction de l'arriérage et par conséquent du volume de travail;
- Une variation du cadre budgétaire formation (+250 k\$ net à la deuxième année de chaque cycle de formation);
- Des projets hors opération totalisant 710 k\$ en 2015-16 et 600 k\$ aux années suivantes;
- Des coupures additionnelles aux communications et à la direction stratégie/projets de 700 k\$.

## HYPOTHÈSES FONDS DE PRÉVOYANCE ET ACTIF NET NON AFFECTÉ

- Le fonds de prévoyance au 31 mars 2014 est de 2,8M\$ et l'actif net non affecté de 2,9 M\$, pour un total de 5,7 M\$. Un montant additionnel de 1 M\$ provenant de l'excédent des revenus budgétés augmentera ce total à 6,7 M\$.

# Cadre financier servant de base aux scénarios

Budget avec les projets et avec coupures de 700k\$

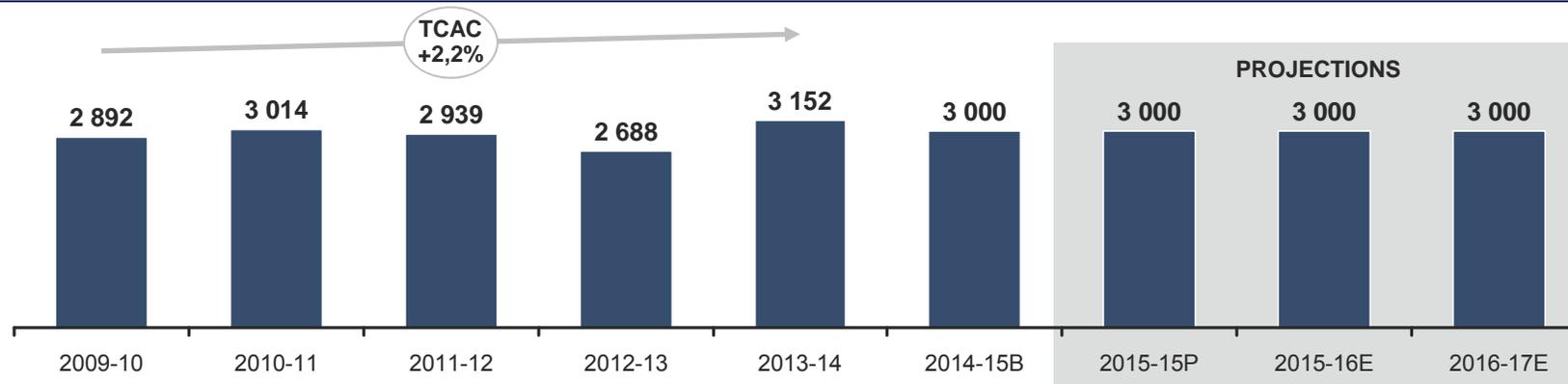
DIRECTION	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014- 2015 Revenus	Budget 2014- 2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Budget 2015- 2016 Revenus	Budget 2015- 2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
60000 - Gouvernance	0	652 251	2,6%	652 251	0	607 245	2,2%	607 245	0	641 919	2,5%	641 919	34 674
61001 - Direction générale	0	402 378	1,6%	402 378	0	404 420	1,5%	404 420	0	500 534	1,9%	500 534	96 114
62000 - Secrétariat et affaires juridiques	(107 499)	2 411 589	9,7%	2 304 090	(130 000)	2 782 705	10,1%	2 652 705	(130 000)	2 557 767	9,8%	2 427 767	(224 938)
63000 - Affaires professionnelles	(3 432 286)	5 475 630	22,0%	2 043 344	(3 129 950)	5 856 435	21,2%	2 726 485	(3 091 400)	6 059 330	23,3%	2 967 930	241 445
64000 - Syndic	0	3 438 420	13,8%	3 438 420	0	4 531 000	16,4%	4 531 000	0	4 864 890	18,7%	4 864 890	333 890
65000 - Comités régionaux	0	412 324	1,7%	412 324	0	663 646	2,4%	663 646	0	522 507	2,0%	522 507	(141 139)
66000 - Communications	(1 375 097)	3 262 401	13,1%	1 887 305	(1 076 940)	3 194 961	11,6%	2 118 021	(999 940)	2 110 132	8,1%	1 110 192	(1 007 829)
67000 - Administration-finances	(862 369)	3 892 679	15,6%	3 030 310	(758 000)	3 987 130	14,4%	3 229 130	(658 000)	4 141 501	15,9%	3 483 501	254 371
68000 - Ressources humaines	0	646 740	2,6%	646 740	0	646 740	2,3%	646 740	0	663 361	2,5%	663 361	16 621
69000 - Technologie de l'information	0	2 568 224	10,3%	2 568 224	0	2 504 400	9,1%	2 504 400	0	2 462 344	9,5%	2 462 344	(42 056)
71000 - Développement professionnel	(2 237 453)	1 333 718	5,4%	(903 735)	(2 164 335)	1 939 872	7,0%	(224 463)	(1 438 345)	1 504 678	5,8%	66 333	290 796
70000 - Stratégie & projets	0	408 585	1,6%	408 585	0	538 200	1,9%	538 200	0	0	0,0%	0	(538 200)
<b>TOTAL</b>	<b>(8 014 704)</b>	<b>24 904 941</b>	<b>100%</b>	<b>16 890 236</b>	<b>(7 259 225)</b>	<b>27 656 754</b>	<b>100%</b>	<b>20 397 529</b>	<b>(6 317 685)</b>	<b>26 028 962</b>	<b>100%</b>	<b>19 711 277</b>	<b>(817 039)</b>

# Hypothèses de l'évolution du membership (1/2)

- Entre 2009-10 et 2013-14, le nombre de permis délivrés a crû légèrement pour les « juniors » et est stable pour les ingénieurs.
- Dans ce contexte, on peut anticiper un maintien du volume de permis délivrés de 2015 à 2017.

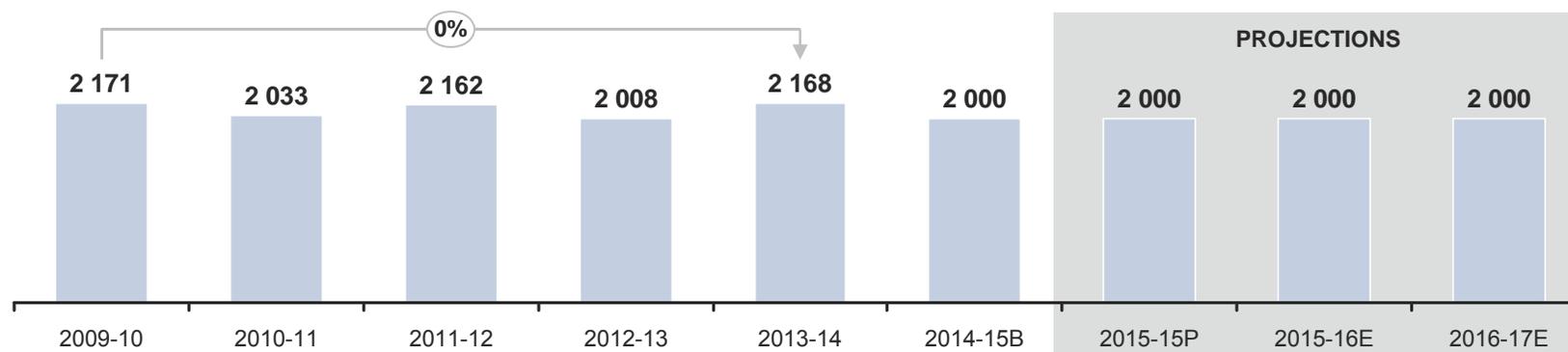
## Évolution du nombre de permis délivrés, ingénieurs juniors

2009-10 à 2013-14 réels, 2014-14B, 2014-15P, projections estimées pour 2015-16 et 2016-17



## Évolution du nombre de permis délivrés, ingénieurs

2009-10 à 2013-14 réels, 2014-14B, 2014-15P, projections estimées pour 2015-16 et 2016-17



PRÉLIMINAIRE

© 2014 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

# Hypothèses de l'évolution du membership (2/2)

- Le budget de cotisations compte sur une croissance du membership qui repose sur une hausse naturelle de la population (3000 nouveaux membres par année) et un volume moins grand de désinscriptions qui compenseront en partie la récente baisse de population de 2013-2014.
- Par ailleurs, le volume de désinscriptions anticipés pour les retraités est à la hausse compte de la courbe démographique des membres. Prendre note que cette projection n'inclut par le projet de révision du statut de retraités.

## ÉVOLUTION DES MEMBRES, ESTIMÉS, 2013-2014 À 2020-2021

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	
Total Réguliers Début d'année	58 051	55 388	56 563	57 363	57 913	58 213	58 263	58 063	
Nouveaux rég.			3000	3000	3000	3000	3000	3000	Volume stable: aucun signe de ralentissement
Départs rég. (désinscriptions)			-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	Volume de départs "volontaires" moyen de 1700 membres
Chang. à retraités			-500	-750	-1000	-1250	-1500	-1750	
Variation nette réguliers	-2 663	- 1175	+800	+550	+300	+50	-200	-450	
Total Réguliers Fin d'année	55 388	56 563	57 363	57 913	58 213	58 263	58 063	57 613	
Total Retraités Début d'année	5 127	5 436	5 050	5 150	5 375	5 725	6 200	6 800	Croissance accélérée d'année en année compte tenu de la courbe démographique des membres
Nouveaux retraités			500	750	1000	1250	1500	1750	Croissance du nombre de retraités
Départs retraités (désinscriptions)			-400	-525	-650	-775	-900	-1025	Volume de désinscriptions des retraités à la hausse compte tenu de la courbe démographique des membres
Variation nette retraités	+309	-386	100	225	350	475	600	725	
Total retraités Fin d'année	5 436	5 050	5 150	5 375	5 725	6 200	6 800	7 525	
Total membres fin d'année	60 824	61 613	62 513	63 288	63 938	64 463	64 863	65 138	
		1,3%	1,5%	1,2%	1,0%	0,8%	0,6%	0,4%	

Ces projections ont été développées sur la base de certaines informations disponibles en date de novembre 2014 et sont en lien avec l'étude de Morneau Sobecco. Ces projections pourraient différer de la réalité de façon importante.

# Cinq grands scénarios

ÉVOLUTION DE LA COTISATION		ÉVOLUTION DU FONDS DE PRÉVOYANCE ET L'ACTIF NET NON AFFECTÉ	
SCÉNARIOS	1	Rattrapage à 100% en 2015-2016 IPC + 1% par la suite	Fond inutilisé et dépasse la cible des 3 mois d'opérations
	2	Rattrapage à 50% en 2015-2016 et 2016-2017 IPC + 1% par la suite	Fond utilisé qu'en 2015-2016 et ensuite maintien voir dépassement de la cible de 3 mois d'opérations
	3	0\$ cotisation supplémentaire en 2015-2016 15 \$ d'augmentation en 2016-2017 IPC + 1% pour les années suivantes.	Fond utilisé en 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020 Cible de 3 mois d'opération n'est atteinte qu'en 2020-2021, et 2021-2022
	4	IPC + 1\$ dès 2015-2016	Fond utilisé en 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018 Ensuite cible de 3 mois d'opérations atteinte voir dépassée dès 2018-2019
	5	0\$ cotisation supplémentaire en 2015-2016 IPC et 1% par la suite	Fond toujours utilisé Cible de 3 mois d'opérations jamais atteinte

\* Dans les scénarios 1 et 2, la cotisation des retraités a été ajustée pour représenter 33,33% de la cotisation du régulier

\* En 2017-2018, les outils TI sont en place et le volume de dossiers (arriérage) aura été réduit

# Résultats sommaires des scénarios

SCÉNARIOS	2015-2016	2021-2022
SCÉNARIO 1	<b>Régulier</b> 345\$	<b>Régulier</b> 411\$
	<b>Retraité</b> 115\$	<b>Retraité</b> 137\$
SCÉNARIO 2	<b>Régulier</b> 345\$	<b>Régulier</b> 400\$
	<b>Retraité</b> 115\$	<b>Retraité</b> 133\$
SCÉNARIO 3	<b>Régulier</b> 310\$	<b>Régulier</b> 377\$
	<b>Retraité</b> 105\$	<b>Retraité</b> 126\$
SCÉNARIO 4	<b>Régulier</b> 319\$	<b>Régulier</b> 381\$
	<b>Retraité</b> 106\$	<b>Retraité</b> 127\$
SCÉNARIO 5	<b>Régulier</b> 310\$	<b>Régulier</b> 370\$
	<b>Retraité</b> 105\$	<b>Retraité</b> 123\$

\* Dans les scénarios 1 et 2, la cotisation des retraités a été ajustée pour représenter 33,33% de la cotisation du régulier

**PRÉLIMINAIRE**

© 2014 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

# Résultats détaillés des scénarios (1,2)

## ÉVOLUTION DE LA COTISATION POUR LE MEMBRE RÉGULIER ET RETRAITÉ

1

	310,00	%	Augm. \$	Retraité
2015-2016	345,03	11,30%	35,03	115,01
2016-2017	355,38	3,00%	10,35	118,46
2017-2018	366,04	3,00%	10,66	122,01
2018-2019	377,02	3,00%	10,98	125,67
2019-2020	388,33	3,00%	11,31	129,44
2020-2021	399,98	3,00%	11,65	133,33
2021-2022	411,98	3,00%	12,00	137,33

## IMPACT FOND DE PRÉVOYANCE ET ACTIF NON AFFECTÉ

	Écart avec la cible de 3 mois	Écart en %
2015-2016	618 845	9%
2016-2017	2 356 572	36%
2017-2018	4 178 444	65%
2018-2019	6 771 196	102%
2019-2020	9 248 214	138%
2020-2021	12 014 262	178%
2021-2022	14 530 351	210%

2

	310,00	%	Augm. \$	Retraité
2015-2016	327,05	5,50%	17,05	109,02
2016-2017	345,04	5,50%	17,99	115,01
2017-2018	355,39	3,00%	10,35	118,46
2018-2019	366,05	3,00%	10,66	122,02
2019-2020	377,03	3,00%	10,98	125,68
2020-2021	388,34	3,00%	11,31	129,45
2021-2022	399,99	3,00%	11,65	133,33

	Écart avec la cible de 3 mois	Écart en %
2015-2016	(405 739)	-6%
2016-2017	733 667	11%
2017-2018	1 932 044	30%
2018-2019	3 878 076	58%
2019-2020	5 686 612	85%
2020-2021	7 764 076	115%
2021-2022	9 574 045	138%

# Résultats détaillés des scénarios (3,4,5)

## ÉVOLUTION DE LA COTISATION POUR LE MEMBRE RÉGULIER ET RETRAITÉ

3

	310,00	%	Augm. \$	Retraité
2015-2016	310,00	0,00%	0,00	105,00
2016-2017	325,00	5,00%	15,00	108,00
2017-2018	335,00	3,00%	10,00	112,00
2018-2019	345,00	3,00%	10,00	115,00
2019-2020	355,00	3,00%	10,00	118,00
2020-2021	366,00	3,00%	11,00	122,00

4

	310,00	%	Augm. \$	Retraité
2015-2016	319,30	3,00%	9,30	106,43
2016-2017	328,88	3,00%	9,58	109,63
2017-2018	338,75	3,00%	9,87	112,92
2018-2019	348,91	3,00%	10,16	116,30
2019-2020	359,38	3,00%	10,47	119,79
2020-2021	370,16	3,00%	10,78	123,39

5

	310,00	%	Augm. \$	Retraité
2015-2016	310,00	0,00%	0,00	105,00
2016-2017	319,30	3,00%	9,30	106,43
2017-2018	328,88	3,00%	9,58	109,63
2018-2019	338,75	3,00%	9,87	112,92
2019-2020	348,91	3,00%	10,16	116,30
2020-2021	359,38	3,00%	10,47	119,79
2021-2022	370,16	3,00%	10,78	123,39

## IMPACT FOND DE PRÉVOYANCE ET ACTIF NON AFFECTÉ

	Écart avec la cible de 3 mois	Écart en %
2015-2016	(1 356 552)	-20%
2016-2017	(1 375 128)	-21%
2017-2018	(1 371 984)	-21%
2018-2019	(661 871)	-10%
2019-2020	(153 524)	-2%
2020-2021	607 522	9%

	Écart avec la cible de 3 mois	Écart en %
2015-2016	(839 479)	-12%
2016-2017	(621 277)	-10%
2017-2018	(375 656)	-6%
2018-2019	570 250	9%
2019-2020	1 315 501	20%
2020-2021	2 250 589	33%

	Écart avec la cible de 3 mois	Écart en %
2015-2016	(1 356 552)	-20%
2016-2017	(1 700 897)	-26%
2017-2018	(2 046 626)	-32%
2018-2019	(1 702 207)	-26%
2019-2020	(1 549 382)	-23%
2020-2021	(1 177 200)	-17%
2021-2022	(1 117 572)	-16%

PRÉLIMINAIRE

# Illustration des coûts déboursés par les ingénieurs

Pour illustration, voici les coûts totaux déboursés par un ingénieur dans le scénario 3, en posant comme hypothèses que les coûts des assurances sont maintenus et que les coûts de l'OPQ croissent de 3% annuellement.

		Scénario 3 – à titre illustratif								
		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
INGÉNIEUR	Cotisation régulière	225,00	245,00	250,00	280,00	295,00	310,00	310,00	310,00	325,00
	Cotisation supplémentaire	-	-	-	-	-	-	90,00	-	-
	Assurances	13,24	13,24	13,24	13,24	13,24	15,35	15,35	15,35	15,35
	Autres 1 : OPQ	24,80	28,30	22,95	24,45	22,45	23,35	26,40	27,19	28,01
	Autres 2 : Cotisation spéciale	-	-	-	-	26,20	26,20	-	-	-
	TPS	11,25	12,25	12,50	14,00	16,06	16,81	20,00	15,50	16,25
	TVQ	17,72	19,29	19,69	24,99	32,04	33,53	39,90	30,92	32,42
	<b>TOTAL</b>	<b>292,01</b>	<b>318,08</b>	<b>318,38</b>	<b>356,68</b>	<b>404,99</b>	<b>425,24</b>	<b>501,65</b>	<b>398,96</b>	<b>417,03</b>
	<i>Augmentation annuelle</i>		8,9%	0,1%	12,0%	13,5%	5,0%	18,0%	-20,5%	4,5%
INGÉNIEUR RETRAITÉ	Cotisation régulière	80,00	80,00	85,00	95,00	100,00	105,00	105,00	105,00	108,00
	Cotisation supplémentaire	-	-	-	-	-	-	15,00	-	-
	Assurances	10,27	10,27	10,27	10,27	10,27	12,37	12,37	12,37	12,37
	Autres 1 : OPQ	24,80	28,30	22,95	24,45	22,45	23,35	26,40	27,19	28,01
	Autres 2 : Cotisation spéciale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TPS	4,00	4,00	4,25	4,75	5,00	5,25	6,00	5,25	5,40
	TVQ	6,30	6,30	6,69	8,48	9,98	10,47	11,97	10,47	10,77
	<b>TOTAL</b>	<b>125,37</b>	<b>128,87</b>	<b>129,16</b>	<b>142,95</b>	<b>147,70</b>	<b>156,44</b>	<b>176,74</b>	<b>160,29</b>	<b>164,55</b>
	<i>Augmentation annuelle</i>		2,8%	0,2%	10,7%	3,3%	5,9%	13,0%	-9,3%	2,7%

Sources: Rapports annuels de l'OIQ, Analyse KPMG-SECOR

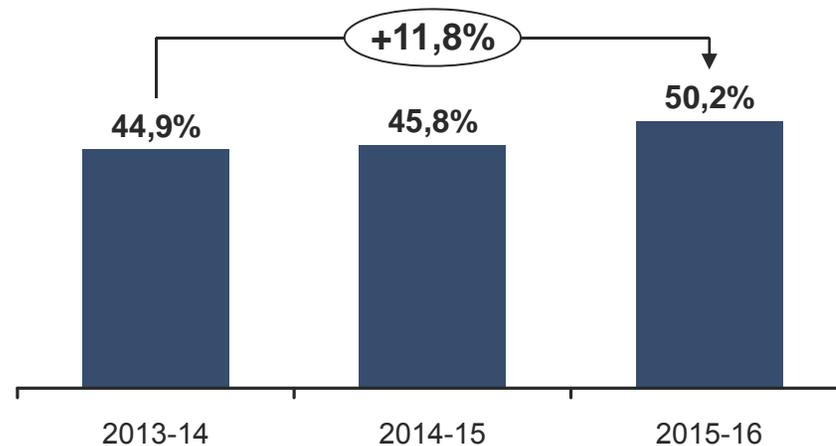
# Au total, une plus grande proportion du budget 2015-16 est allouée aux activités clés de la mission

## 85.1 – Activités obligatoires

- Bureau du Syndic
- Inspection professionnelle
- Inscription et maintien au tableau des membres
- Admission Pratique illégale
- Conformité Formation continue
- Comité de révision Conseil de discipline
- Conciliation et arbitrage des comptes
- Publications officielles
- Délivrance de permis (juniorat)

### Évolution de la proportion des coûts directs affectés aux activités clés

2013-14 à 2015-16



\* Incluant les projets et les réductions budgétaires aux communications et à la stratégie/projet

# Calculs détaillés des coûts directs associés à 85.1

Coûts directs	2013-2014 Dépenses \$		2014-2015 Dépenses \$		2015-2016 Dépenses \$	
Bureau du Syndic	3 457 544 \$		4 531 000 \$		4 864 890 \$	
Inspection professionnelle	2 249 251 \$		2 575 013 \$		2 770 592 \$	
Inscription et maintien au tableau des membres	1 702 416 \$		1 697 843 \$		1 571 191 \$	
Admission	1 578 517 \$		1 270 152 \$		1 318 875 \$	
Pratique illégale	733 372 \$		970 310 \$		844 683 \$	
Conformité Formation continue	460 011 \$		475 600 \$		364 069 \$	
Comité de révision	10 193 \$		14 000 \$		14 210 \$	
Conseil de discipline	119 427 \$		214 160 \$		209 652 \$	
Conciliation et arbitrage des comptes	1 396 \$		8 000 \$		8 120 \$	
Publications officielles	301 854 \$		29 885 \$		35 333 \$	
Délivrance de permis (juniorat)	565 951 \$		890 028 \$		1 057 654 \$	
	11 179 932 \$	<b>44,9%</b>	12 675 990 \$	<b>45,8%</b>	13 059 269 \$	<b>50,2%</b>
<b>Frais généraux et autres coûts</b>	13 725 009 \$	<b>55,1%</b>	14 980 764 \$	<b>54,2%</b>	12 969 692 \$	<b>49,8%</b>
<b>Dépenses totales</b>	24 904 941 \$	<b>100%</b>	27 656 754 \$	<b>100%</b>	26 028 962 \$	<b>100%</b>

\* Incluant les projets et les réductions budgétaires aux communications et à la stratégie/projet

## **Annexe I. Analyse financière approfondie par direction**

# Direction générale et gouvernance

## Cadre financier

### Direction générale



Le budget de la direction générale anticipé pour 2015-2016 augmente par rapport au budget 2014-2015, pour inclure un projet de planification stratégique d'environ 100K\$. Sans la planification stratégique, le budget de la direction générale est stable.

### Gouvernance



Le coût de la gouvernance budgété pour 2015-2016 s'élèvera à 641 919\$ (une augmentation de 35K\$). Il prend en compte une augmentation de 49 161\$ pour une assemblée annuelle de plus grande ampleur. Une révision de la gouvernance et la mise en place des comités statutaires est requise et pourra être réalisée à même cette enveloppe.

Direction générale : résultats 2013-2014, budget 2014-2015 et budget 2015-2016 pour la direction

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total		402 378 \$	1,6%	402 378 \$		404 420 \$	1,5%	404 420 \$	2 042 \$		500 534 \$	1,9%	500 534 \$	96 114 \$
Salaires		343 581 \$	1,4%	343 581 \$		336 500 \$	1,2%	336 500 \$	(7 081) \$		346 595 \$	1,3%	346 595 \$	10 095 \$
Nombre d'employés				2,0		2,00		2,0	-				2,0	-
Autres		58 797 \$	0,2%	58 797 \$		67 920 \$	0,2%	67 920 \$	123 \$		153 939 \$	0,6%	153 939 \$	86 019 \$

Gouvernance: résultats 2013-2014, budget 2014-2015 et budget 2015-2016 pour la gouvernance

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total		652 251 \$	2,6%	652 251 \$		607 245 \$	2,2%	607 245 \$	(45 006) \$		641 919 \$	2,5%	641 919 \$	34 674 \$
Jetons de présence		324 526 \$	1,3%	324 526 \$		313 345 \$	1,1%	313 345 \$	(11 181) \$		303 835 \$	1,2%	303 835 \$	(9 510) \$
Déplacements		218 414 \$	0,9%	218 414 \$		209 500 \$	0,8%	209 500 \$	(8 914) \$		204 523 \$	0,8%	204 523 \$	(4 978) \$
Autres		109 311 \$	0,4%	109 311 \$		84 400 \$	0,3%	84 400 \$	(24 911) \$		133 561 \$	0,5%	133 561 \$	49 161 \$

# Syndic Cadre financier



**Le syndic a connu une croissance importante du nombre de dossiers et des salaires/honoraires externes au cours des dernières années. Le budget 2014-2015 a augmenté de plus de 1 M\$, passant de 3,44 M\$ à 4,53 M\$, principalement en raison de la hausse des honoraires professionnels.**

- La difficulté de retenir et recruter les deux syndics adjoints (deux postes vacants en date d'octobre 2014) n'a pas permis de réduire comme prévu l'arriérage.

**Au budget 2015-16, l'OIQ anticipe une augmentation nette du budget du Bureau du syndic de 333 890\$ (de 4,53 M\$ à 4,85 M\$) (scénario 2 de la volumétrie du syndic). Dès 2017-18, l'OIQ anticipe une optimisation du bureau du syndic incluant les ressources externes.**

**La croissance anticipée de la masse salariale 2015-2016 (de 2,78 M\$ à 2,95M\$) s'appuie sur :**

- Une indexation de 3% des salaires. Cette indexation pourrait être revue à la hausse pour améliorer les chances de recruter des ressources.
- Actuellement, il y a trois postes vacants dont les salaires sont pleinement budgétés ici-bas.
- Le budget repose également sur le transfert d'un avocat du Bureau du syndic aux services juridiques.

**L'OIQ anticipe une croissance des honoraires professionnels de 181k\$ au budget 2015-2016 afin d'accroître le traitement et la fermeture des dossiers (entraînant une hausse de 1,57 M\$ à 1,75M\$ l'enveloppe allouée aux honoraires externes). Les honoraires externes sont principalement associés à:**

- L'utilisation d'une firme externe d'enquêtes pour supporter les dossiers 3C (environ 6000 heures par année pour 7 ressources contractuels);
- Les services juridiques externes.

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total		3 438 420 \$	13,8%	3 438 420 \$		4 531 000 \$	16,4%	4 531 000 \$	1 092 580 \$		4 864 890 \$	18,7%	4 864 890 \$	333 890 \$
Salaires		2 638 238 \$	10,6%	2 638 238 \$		2 780 000 \$	10,1%	2 780 000 \$	141 762 \$		2 954 750 \$	11,4%	2 954 750 \$	174 750 \$
Nombre d'employés				27,0				29,0	2,0				29,0	-
Honoraires externes		680 990 \$	2,7%	680 990,4		1 568 000 \$	5,7%	1 568 000 \$	887 010 \$		1 749 395 \$	6,7%	1 749 395 \$	181 395 \$
Autres		119 192 \$	0,5%	119 192 \$		183 000 \$	0,7%	183 000 \$	63 808 \$		160 745 \$	0,6%	160 745 \$	(22 255) \$

# Développement professionnel

## Cadre financier



La direction Développement professionnel connaît une fluctuation « naturelle » des activités en lien avec le cycle de formation continue. En 2015-2016, la direction aura une baisse des activités ponctuelle qui se traduit au budget 2015-2016 par une diminution du budget de dépenses de 1,9M\$ à 1,5M\$.

- Cette baisse du budget repose sur la réduction anticipée des revenus d'environ 725 000\$ et une réduction des dépenses d'environ 440 000\$.
- La réduction des dépenses de 440 000\$ inclut la coupure d'un poste, la diminution des coûts directs de formation et des honoraires externes

L'orientation future de la direction Développement professionnel a un impact déterminant sur les revenus pouvant être générés.

- La direction du Développement professionnel s'auto-financerait à l'horizon 2015-16, plutôt que de générer des revenus nets comme les années 2013-14 (900 000 \$ – cours obligatoire) et 2014-15 (225 000\$).

Le colloque est une activité qui génère le double de revenus pour les dépenses directes comptabilisées par cette direction.

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	(2 237 453) \$	1 333 718 \$	5,4%	(903 735) \$	(2 164 335) \$	1 939 872 \$	7,0%	(224 463) \$	679 272 \$	(1 438 345) \$	1 504 678 \$	5,8%	66 333 \$	290 796 \$
Salaires	- \$	654 714 \$	2,6%	654 714 \$	- \$	700 000 \$	2,5%	700 000 \$	45 286 \$	\$	661 000 \$	2,5%	661 000 \$	(39 000) \$
Nombre d'employés				8,0				8,0	-				7,0	(1,0)
Revenus cours	(1 240 356) \$			(1 240 356)	(1 121 085) \$	\$		(1 121 085)	119 271 \$	(548 345) \$			(548 345,0)	572 740 \$
Revenus colloque	(787 939) \$			(787 939) \$	(878 250) \$	\$		(878 250) \$	(90 311) \$	(800 000) \$			(800 000) \$	78 250 \$
Revenus autres	(209 158) \$			(209 158) \$	(165 000) \$	\$		(165 000) \$	44 158 \$	(90 000) \$			(90 000) \$	75 000 \$
Honoraires externes		10 122 \$	0,0%	10 122 \$	- \$	212 900 \$	0,8%	212 900 \$	202 778 \$		33 394 \$	0,1%	33 394 \$	(179 507) \$
Frais colloque		310 200 \$	1,2%	310 200 \$	- \$	450 200 \$	1,6%	450 200 \$	140 000 \$		443 453 \$	1,7%	443 453 \$	(6 747) \$
Autres		358 682 \$	1,4%	358 682 \$	- \$	576 772 \$	2,1%	576 772 \$	218 090 \$		366 832 \$	1,4%	366 832 \$	(209 940) \$

Note: ce budget s'appuie sur l'abandon de l'activité Matingénieurs.

# Affaires professionnelles

## Cadre financier



L'enveloppe de la direction Affaires professionnelles (admission, inscription, inspection) oscille autour de 5-6 M\$.

Pour le budget 2015-2016, la masse salariale est réduite d'environ 244 k\$ au net. Ce budget s'appuie sur des efforts d'optimisation des activités, l'indexation des salaires et inclus la coupure de quatre postes (deux postes à l'admission et deux postes à l'inspection) dont deux postes vacants.

- L'équipe compte actuellement deux autres postes vacants au sein de la direction.

Le prochain gain d'optimisation nécessite l'implantation d'outils technologiques tels que la gestion intégrée des membres (projet prioritaire pour les TI, réalisable à même l'enveloppe TI).

Les honoraires professionnels de près de 1,5 M\$ sont essentiellement dédiés aux 23 inspecteurs contractuels. Les honoraires anticipés pour le budget 2015-2016 sont à la hausse (+106 k\$) compte tenu entre autre de l'augmentation des activités d'inspection (1700 à 2000 membres visités par année).

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	(3 432 286) \$	5 475 630 \$	22,0%	2 043 344 \$	(3 129 950) \$	5 856 435 \$	21,2%	2 726 485 \$	683 141 \$	(3 091 400) \$	6 059 330 \$	23,3%	2 967 930 \$	241 445 \$
Salaires	(100 000) \$	3 087 290 \$	12,4%	2 987 290 \$	100 000) \$	3 180 000 \$	11,5%	3 080 000 \$	92 710 \$	(100 000) \$	2 935 961 \$	11,3%	2 835 961 \$	(244 039) \$
Nombre d'employés				42,0				42,0	-				37,0	(5,0)
Revenus	(3 332 286) \$	\$		(3 332 286)	(3 029 950) \$	\$		(3 029 950) \$	302 336 \$	(2 991 400) \$			(2 991 400) \$	38 550 \$
Honoraires externes		1 226 247 \$	4,9%	1 226 247	\$	1 343 000 \$	4,9%	1 343 000 \$	116 753 \$		1 449 305 \$	5,6%	1 449 305 \$	106 305 \$
Frais cartes crédit		599 663 \$	2,4%	599 663	\$	576 440 \$	2,1%	576 440 \$	(23 223) \$		585 087 \$	2,2%	585 087 \$	8 647 \$
Autres		562 430 \$	2,3%	562 430	\$	756 995 \$	2,7%	756 995 \$	194 565 \$		1 088 977 \$	4,2%	1 088 977 \$	331 982 \$

# Secrétariat & affaires juridiques et pratique illégale

## Cadre financier



**Le budget de la direction Secrétariat, affaires juridiques et pratique illégale 2015-2016 prévoit au net une légère diminution de l'enveloppe (2,65 M\$ à 2,43 M\$).**

**Ce budget repose sur une légère augmentation nette des dépenses liées à la masse salariale.**

- Une coupure de deux postes au niveau de la pratique illégale dont un vacant et l'ajout d'un avocat venant du bureau du syndic.
- Par conséquent, cela repose sur la réduction de certaines activités de prévention.
- La direction compte également un poste vacant au secrétariat et un poste vacant aux services juridiques.

**Les honoraires professionnels constituent une source importante des coûts de la direction secrétariat / services juridiques. L'OIQ prévoit une réduction significative des frais juridiques au budget 2015-2016 de 252 k\$, quoique ces frais soient difficiles à prévoir. La stratégie est d'internaliser davantage le travail.**

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	(107 499) \$	2 411 589 \$	9,7%	2 304 090 \$	(130 000) \$	2 782 705 \$	10,1%	2 652 705 \$	348 615 \$	(130 000) \$	2 557 767 \$	9,8%	2 427 767 \$	(224 938) \$
Salaires		1 788 263 \$	7,2%	1 788 263 \$		1 968 000 \$	7,1%	1 968 000 \$	179 737 \$		1 988 228 \$	7,6%	1 988 228 \$	20 228 \$
Nombre d'employés				22,0				23,0	1,0				22,0	(1,0)
Amendes et frais recouvrés	(107 499) \$			(107 499,4)	(130 000) \$			(130 000) \$	(22 501) \$	(130 000) \$			(130 000) \$	- \$
Honoraires externes		238 001 \$	1,0%	238 001 \$		403 620 \$	1,5%	403 620 \$	165 619 \$		151 562 \$	0,6%	151 562 \$	(252 058) \$
Autres		385 325 \$	1,5%	385 325 \$		411 085 \$	1,5%	411 085 \$	25 760 \$		417 977 \$	1,6%	417 977 \$	6 892 \$

# Finances & Ressources humaines

## Cadre financier

### Finances



Le budget 2015-2016 (3,48M\$ versus 3,23M\$ en 2014-15) prévoit le maintien de l'équipe en place, une augmentation des salaires liée à l'indexation et une augmentation des dépenses de loyer en lien avec le bail.

La catégorie « autres coûts » inclut des honoraires professionnels pour la mise à niveau du logiciel comptable.

Ce budget inclut également l'assurance responsabilité, les dépenses d'entretien, etc.

Au budget 2015-2016, l'OIQ subira une perte de revenus additionnelle de l'ordre de 100 000\$ (entente avec SOGEMEC).

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	(862 369) \$	3 892 679 \$	15,6%	3 030 310 \$	(758 000) \$	3 987 130 \$	14,4%	3 229 130 \$	198 820 \$	(658 000) \$	4 141 501 \$	15,9%	3 483 501 \$	254 371 \$
Salaires	- \$	973 153 \$	3,9%	973 153 \$	- \$	985 000 \$	3,6%	985 000 \$	11 847 \$	- \$	1 038 090 \$	4,0%	1 038 090 \$	53 090 \$
Nombre d'employés				12,0				12,0	-				12,0	-
Revenus placements	(341 306) \$			(341 306)	(280 000) \$			(280 000) \$	61 306 \$	(280 000) \$			(280 000) \$	
Revenus ententes	(521 063) \$			(521 063) \$	(478 000) \$			(478 000) \$	43 063 \$	(378 000) \$			(378 000) \$	100 000 \$
Loyer		1 250 918 \$	5,0%	1 250 918 \$		1 301 500 \$	4,7%	1 301 500 \$	50 582 \$	-	1 356 548 \$	5,2%	1 356 548 \$	55 048 \$
Cotisations & affiliations		711 699 \$	2,9%	711 699 \$		715 250 \$	2,6%	715 250 \$	3 551 \$	-	725 979 \$	2,8%	725 979 \$	10 729 \$
Amortissement		346 441 \$	1,4%	346 441 \$		369 000 \$	1,3%	369 000 \$	22 559 \$	- \$	426 963 \$	1,6%	426 963 \$	57 963 \$
Autres		610 469 \$	2,5%	610 469 \$		616 380 \$	2,2%	616 380 \$	911 \$	-	593 922 \$	2,3%	593 922 \$	(22 458) \$

### Ressources humaines



Le budget 2015-2016 de la direction Ressources humaines connaîtra une légère augmentation (16k\$). Celui-ci repose sur le maintien des activités et des postes actuels. La volonté de réduire les honoraires professionnels se traduit par une économie de 57k\$.

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	- \$	646 740 \$	2,6%	646 740 \$	- \$	646 740 \$	2,3%	646 740 \$	- \$	- \$	663 361 \$	2,5%	663 361 \$	16 621 \$
Salaires	- \$	388 000 \$	1,6%	388 000 \$	- \$	388 000 \$	1,4%	388 000 \$	- \$		399 640 \$	1,5%	399 640 \$	11 640 \$
Nombre d'employés				4,0				4,0	-				4,0	-
Honoraires externes	- \$	238 000 \$	1,0%	238 000 \$	- \$	238 000 \$	0,9%	238 000 \$	- \$		180 670 \$	0,7%	180 670 \$	(57 330) \$
Autres	- \$	20 740 \$	0,1%	20 740 \$	- \$	20 740 \$	0,1%	20 740 \$	- \$		83 051 \$	0,3%	83 051 \$	62 311 \$

# Communications

## Cadre financier

### Communications et affaires publiques

Le budget 2015-2016 au net de la direction communications est réduit significativement, passant de 2,1M\$ à 1,0 M\$.

Le budget s'appuie sur une réduction des activités et donc une diminution importante des frais directs liés aux activités de valorisation de la profession et de communication de l'ordre 443 k\$ (ex. activités de relève, etc.)

Il s'appuie sur une coupure de 4 postes (environ 400 k\$) et sur une réduction des honoraires professionnels de 243 k\$ car certaines activités seront abandonnées ou internalisées.

Compte tenu de la réduction significative des activités, la direction Communications / affaires publiques devrait être restructurée.

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	(1 375 097) \$	3 262 401 \$	13,1%	1 887 305 \$	(1 076 940) \$	3 194 961 \$	11,6%	2 118 021 \$	230 716 \$	(999 940) \$	2 110 132 \$	8,1%	1 110 192 \$	(1 007 829) \$
Salaires	- \$	1 505 312 \$	6,0%	1 505 312 \$	- \$	1 408 000 \$	5,1%	1 408 000 \$	(97 312) \$		1 009 149 \$	3,9%	1 009 149 \$	(398 851) \$
Nombre d'employés				14,0				14,0	-				10,0	(4,0)
Revenus	(1 375 097) \$	- \$		(1 375 097)	(1 076 940) \$	- \$		(1 076 940)	298 157 \$	(999 940) \$			(999 940,0)	77 000 \$
Honoraires externes	- \$	510 933 \$	2,1%	510 933 \$	- \$	372 000 \$	1,3%	372 000 \$	(138 933) \$		129 345 \$	0,5%	129 345 \$	(242 655) \$
Autres	- \$	1 246 156 \$	5,0%	1 246 156 \$	- \$	1 414 961 \$	5,1%	1 414 961 \$	168 805 \$		971 638 \$	3,7%	971 638 \$	(443 323) \$

Ce budget repose sur l'abandon de certaines activités, soient:

- Abandon de l'activité "Soirée Signature"
- Abandon de la Soirée des bénévoles et fusion avec le Gala de l'Excellence
- Coupure des honoraires pour le suivi et la gestion des médias sociaux, ce sera fait à l'interne
- Bulletin étudiant électronique seulement, moins de commandites aux étudiants et de publicités dans leurs journaux.
- Abandon de l'activité Causerie Femmes en génie
- Abandon de l'activité et du concours "Place pour toi" pour les jeunes
- Arrêt des activités de promotion au secondaire et collégial
- COAP: Coupure de rencontres et de veille stratégique: pas de vision pour l'avenir et les prises de position
- Relations publiques et gouvernementales: coupure d'honoraires: Pas d'expertise externe pour appuyer dans la préparation de prises de positions publiques
- Excellence: Réduction de la visibilité des membres qui se distinguent positivement auprès du grand public

# TI et stratégie/ projets

## Cadre financier

### Technologies de l'information

Un diagnostic TI est présentement réalisé par un consultant externe. Le diagnostic préliminaire du consultant démontre que le budget TI d'environ 2,5 M\$ semble suffisant pour restructurer la direction TI et supporter des projets critiques pour l'organisation au cours des prochaines années. Par ailleurs, une redistribution de la dépense serait nécessaire ainsi que la revue des compétences / profils requis au sein de l'équipe TI. Le budget 2015-2016 prévoit donc un maintien du budget compte tenu de l'état actuel déficient des infrastructures et logiciels à l'OIQ.

L'équipe TI compte actuellement 7 postes dont trois vacants.

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	- \$	2 568 224 \$	10,3%	2 568 224 \$	- \$	2 504 400 \$	9,1%	2 504 400 \$	(63 824) \$	- \$	2 462 344 \$	9,5%	2 462 344 \$	(42 056) \$
Salaires	- \$	796 941 \$	3,2%	796 941 \$	- \$	785 000 \$	2,8%	785 000 \$	(11 941) \$	- \$	808 550 \$	3,1%	808 550 \$	23 550 \$
Nombre d'employés				7,0				7,0	-				7,0	-
Honoraires externes	- \$	275 037 \$	1,1%	275 037	- \$	290 000 \$	1,0%	290 000 \$	14 963 \$	- \$	619 353 \$	2,4%	619 353 \$	329 353 \$
Frais annuels de licences	- \$	331 566 \$	1,3%	331 566	- \$	310 400 \$	1,1%	310 400 \$	(21 166) \$	- \$	195 056 \$	0,7%	195 056 \$	(115 344) \$
Amortissement	- \$	1 018 303 \$	4,1%	1 018 303	- \$	954 300 \$	3,5%	954 300 \$	(64 003) \$	- \$	582 865 \$	2,2%	582 865 \$	(371 436) \$
Autres	- \$	146 377 \$	0,6%	146 377	- \$	164 700 \$	0,6%	164 700 \$	18 323 \$	- \$	256 521 \$	1,0%	256 521 \$	91 821 \$

La réduction de l'amortissement reflète une réduction des projets en 2014-15.

### Stratégies / projets

Le budget 2015-2016 prévoit une réduction significative de l'enveloppe « projets » de 538 200\$ à 0\$. Ce budget s'appuie sur l'abolition de la direction stratégie/ projets. Les honoraires professionnels ont été inclus dans les autres directions.

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	- \$	408 585 \$	1,6%	408 585 \$	- \$	538 200 \$	1,9%	538 200 \$	129 615 \$	- \$	- \$	0,0%	- \$	(538 200) \$
Salaires	- \$	328 491 \$	1,3%	328 491 \$	- \$	403 000 \$	1,5%	403 000 \$	74 509 \$	- \$	- \$		- \$	(403 000) \$
Nombre d'employés				3,0				3,0	-				-	(3,0)
Honoraires externes	- \$	72 985 \$	0,3%	72 985,2	- \$	128 000 \$	0,5%	128 000 \$	55 015 \$	- \$	- \$		- \$	(128 000) \$
Autres	- \$	7 109 \$	0,0%	7 109 \$	- \$	7 200 \$	0,0%	7 200 \$	91 \$	- \$	- \$		- \$	(7 200) \$

# Comités régionaux

## Cadre financier

### Comités régionaux



Le budget 2015-2016 (522 507\$) reflète des efforts d'optimisation.

Il est basé sur une coupure d'un poste vacant et une réduction des coûts directs de 125k\$. Note l'année 2013-2014 ne représente pas une année normale d'opérations compte tenu qu'il s'agissait d'une année de transition avec un niveau d'activités plus limité.

Description	2013-2014 Revenus	2013-2014 Dépenses	% dépenses totales	Total 13/14	Budget 2014-2015 Revenus	Budget 2014-2015 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 14/15	Var. 14 vs 15	Budget 2015-2016 Revenus	Budget 2015-2016 Dépenses	% dépenses totales	Budget Total 15/16	Var. 16 vs 15
Total	- \$	412 324 \$	1,7%	412 324 \$	- \$	663 646 \$	2,4%	663 646 \$	251 322 \$	- \$	522 507 \$	2,0%	522 507 \$	(141 139) \$
Salaires	- \$	248 200 \$	1,0%	248 200 \$	- \$	316 000 \$	1,1%	316 000 \$	67 800 \$		300 480 \$	1,2%	300 480 \$	(15 520) \$
Nombre d'employés				3,0				4,0	1,0				3,0	(1,0)
Autres	- \$	164 125 \$	0,7%	164 125	- \$	347 646 \$	1,3%	347 646 \$	183 521 \$		222 027 \$	0,9%	222 027 \$	(125 619) \$

## Annexe II. Notes méthodologiques

# La protection du public: au cœur de la mission des ordres professionnels

La mission première des ordres professionnels est d'assurer la protection du public. Au-delà des différences législatives ou réglementaires, chacun s'acquitte de son mandat principalement en :

- contrôlant le titre et le droit d'exercice de la profession;
- vérifiant la compétence et l'intégrité des candidats à la profession;
- s'assurant du maintien de la compétence et de l'intégrité tout au long de la vie professionnelle de ses membres;
- sanctionnant les infractions au Code des professions ainsi qu'aux lois particulières et aux règlements applicables à la profession.

Les outils des Ordres reconnus par l'Office des professions sont :

## Le processus d'admission et du maintien des connaissances

L'admission  
La formation continue

## L'inspection professionnelle

L'inspection  
Le comité d'inspection

## La discipline

Le syndic  
Le comité de discipline

## L'assurance-responsabilité professionnelle

## L'indemnisation

## L'exercice illégal de la profession

# Note méthodologique – Source des pistes d'amélioration pour chaque direction

	Piste d'amélioration	Balisage et meilleures pratiques	Analyse factuelle interne	Entretiens
Bureau du syndic	Afin d'atteindre la cible de 300 dossiers en arriérage, le syndic doit accélérer la réduction du nombre de dossiers actifs et mettre en place son plan d'optimisation ainsi que les outils, les paramètres et les balises adéquates, notamment pour les dossiers C	Écart important par rapport aux autres ordres (arriérage plus important et nombre de dossiers traités par année inférieur)	Volumétrie d'activités documentée confirmant la croissance des dossiers et le délai moyen élevé	Plusieurs membres de la direction/CA concernés par l'arriérage de dossiers et les coûts associés aux dossiers C
Inspections	Sur la base du diagnostic et de son objectif d'augmenter le nombre d'inspections à 2000, l'OIQ devrait revoir les objectifs du programme d'inspection (ex. doit-on inclure un questionnaire d'autoévaluation? comment mesurer l'impact de l'atteinte des standards?) et revoir les outils et processus pour accroître l'efficacité (ex. doit-on mettre en place des questionnaires ciblés?)	Balisage confirmant que la couverture des outils d'inspections est plus limitée que pour certains autres ordres professionnels	Lien entre l'inspection et le rehaussement de la compétence ne semble pas documenté	Plusieurs membres de la direction / CA suggèrent d'améliorer les outils d'inspection
Développement professionnel	Sur la base du diagnostic, l'OIQ bénéficierait de clarifier son orientation à l'égard de la formation (ex. : statu quo, stratégie de type école ou impartition, autofinancement vs profitabilité, contenu de l'offre, prix, etc.), à développer un plan d'action et à réviser les outils (ex. : conformité) pour livrer l'orientation choisie. De plus, l'OIQ devrait mettre en place le comité de formation statutaire	Balisage confirmant la variété de stratégies possibles au niveau de la formation continue	Volumétrie d'activités à la formation documentée	Plusieurs membres de la direction /CA rencontrés confirment le flou quant à l'orientation de la formation à l'OIQ
Admission/permis et inscription	Pour le volet admission, il serait tout indiqué de poursuivre les efforts d'optimisation par la mise en place d'un dossier membre centralisé, d'améliorer l'approche « clientèle » et de réviser les outils (ex. examens, politiques, etc.).	Balisage confirmant le volume d'activités élevé à l'admission de l'OIQ	Volumétrie d'activités à l'admission documentée	Plusieurs membres de la direction /CA rencontrés confirment l'importance de mettre en place un dossier membre centralisé pour réaliser des gains d'optimisation
Secrétariat, affaires juridiques et pratique illégale	La direction Secrétariat, affaires juridiques et pratique illégale aura à appuyer les efforts de révision de la gouvernance, à clarifier le processus d'internalisation/externalisation de ses services juridiques externes et documenter/optimiser ses processus.	Balisage confirmant que l'OIQ compte sur des ressources plus importantes que certains autres ordres sélectionnés	Honoraires professionnels documentés	Plusieurs membres de la direction /CA rencontrés confirment le fait qu'il faut clarifier ce qu'on internalise versus externalise
Communications	Sur la base du diagnostic, la direction Communications/affaires publiques aurait avantage à clarifier l'orientation globale de l'OIQ à l'égard des communications et travailler à améliorer les relations avec les parties prenantes et les membres.	Ressources et budget supérieurs à plusieurs autres ordres		Plusieurs membres de la direction /CA rencontrés confirment le flou quant à l'orientation des communications à l'OIQ

# Note méthodologique – Source des pistes d'amélioration pour chaque direction ...

	Piste d'amélioration	Balisage et meilleures pratiques	Analyse factuelle interne	Entretiens
<b>Technologies de l'information</b>	<p>La direction TI n'a présentement pas les ressources requises (3 postes vacants sur 7) pour assurer le bon fonctionnement à terme des opérations de l'OIQ.</p> <p>Elle aura à élaborer et mettre en place un plan directeur appuyé par le diagnostic récemment réalisé, préciser un « roadmap » pour les projets prioritaires et mettre en place l'équipe et l'infrastructure requises afin de minimiser les risques (ex. : sécurité, fiabilité, disponibilité, etc.) et d'optimiser les opérations.</p>	Budget similaire aux autres ordres comparés	Consultant externe a réalisé un diagnostic documentant les multiples enjeux à l'égard des TI	Plusieurs membres de la direction/CA concernés par les lacunes sur le plan des TI
<b>Finances</b>	La direction Finances/administration gagnerait à mettre en place des outils de gestion plus performants et à améliorer son processus budgétaire et sa présentation financière (EF et pro forma).	Ressources semblent relativement comparables aux autres ordres comparés	KPMG-SECOR constate certains défis d'obtention des informations, notamment historiques	Certains membres de la direction/CA concernés par les défis rencontrés par l'OIQ dans le développement de projections
<b>Ressources humaines</b>	La direction RH devrait travailler à améliorer la mobilisation, la rétention, le recrutement et l'intégration des employés et favoriser les communications sur les orientations, les projets, etc.	Budget similaire aux autres ordres comparés	KPMG-SECOR constate un nombre significatif de postes vacants / congés de maladie	Plusieurs membres de la direction/CA concernés par le climat de travail insécurisant et le manque de communications
<b>Direction générale</b>	<p>La Direction générale doit revoir et optimiser sa structure organisationnelle.</p> <p>Chaque direction devrait également développer un plan détaillé en fonction des orientations futures de l'OIQ, cibler des gains d'optimisation et mettre en place les outils de gestion adéquats.</p>	Certaines organisations se sont dotées d'équipes de direction générale élargies	KPMG-SECOR constate l'absence d'un plan stratégique et des plans par direction alignés avec un plan clair	
<b>Gouvernance</b>	<p>L'OIQ gagnerait à revoir et optimiser sa gouvernance:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'orientations claires</li> <li>• Développement d'outils de suivi de la performance</li> <li>• Développement d'une relation de confiance mutuelle avec la direction –Révision des activités de chaque comité du conseil pour augmenter leur efficacité et la transparence</li> </ul>			Plusieurs membres de la direction/CA concernés par le climat de méfiance entre le CA et la direction et plusieurs autres aspects de gouvernance

# Portrait succinct des organisations sélectionnées

		Québec				Canada		
		OIQ	CPA	Barreau	CMQ	PEO	APEGA	APEGBC
ACCÈS À LA PROFESSION	<b>FORMATION INITIALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baccalauréat en génie (ou l'équivalent)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baccalauréat en sc. comptables (ou l'équivalent)</li> <li>Programme universitaire de 2e cycle ou programme national dispensé par l'Ordre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baccalauréat en droit (ou l'équivalent)</li> <li>École du Barreau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation postdoctorale en médecine de famille ou dans une spécialité</li> <li>License du Conseil médical du Canada</li> <li>Participation à l'activité ALDO-Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baccalauréat en génie (ou l'équivalent)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baccalauréat en génie (ou l'équivalent)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baccalauréat en génie (ou l'équivalent)</li> </ul>
	<b>EXAMEN D'ENTRÉE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> </ul>
	<b>JUNIORAT/STAGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juniorat de 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stage de 24 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stage de 6 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résidence d'une durée variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juniorat de 4 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juniorat de 4 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juniorat de 4 ans</li> </ul>
INSPECTIONS	<b>TYPES D'INSPECTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspections professionnelles</li> <li>Inspections sur la compétence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspections professionnelles</li> <li>Inspections sur la compétence*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire d'auto-évaluation</li> <li>Inspections professionnelles</li> <li>Inspections comptables de cabinet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire d'auto-évaluation</li> <li>Inspections professionnelles</li> <li>Entrevues orales structurées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s/o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n/d</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspections professionnelles (Practice reviews)</li> <li>Inspections sur la compétence</li> <li>Inspections de cabinets</li> </ul>
	<b>FORMATION CONTINUE OBLIGATOIRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui - 30 heures par 2 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui - 120 heures sur 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui - 30 heures sur 2 ans et un cours obligatoire en déontologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non - un minimum est toutefois suggéré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui - 240 heures sur 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non, mais un minimum de 240 heures par 3 ans est suggéré</li> </ul>
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	<b>OFFRE DE COURS INTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colloque annuel, les Best of, les PM du Génie et les Matingénieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre de cours totalisant 421 782 heures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre de 316 activités de formation en salle et 20 formations en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre limitée de 16 ateliers, tutorats et stages à ses membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune – les cours sont offerts par le biais de Ontario Society of Professional Engineers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n/d</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s/o</li> </ul>

Source: Ordres professionnels sélectionnés, Analyse KPMG-SECOR

\* Un comité de travail se penche actuellement sur la question.

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2014 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. Imprimé au Canada.

KPMG, le logo de KPMG et le slogan « simplifier la complexité » sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International. SECOR et le logo de SECOR sont des marques de commerce de KPMG International.