



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente
de l'administration publique

Le mercredi 8 février 2017 — Vol. 44 N° 40

Audition du Vérificateur général sur son rapport annuel
de gestion 2015-2016 et sur ses engagements financiers

Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 8 février 2017 — Vol. 44 N° 40

Table des matières

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Discussion générale	2

Autres intervenants

M. Jean-Denis Girard, vice-président
M. Sylvain Gaudreault, président

M. Raymond Bernier
Mme Véronique Hivon
M. André Drolet
M. Mario Laframboise
M. Pierre Reid
M. André Villeneuve
M. Pierre Giguère

- * Mme Maryse Grondin, bureau du Vérificateur général
- * M. Serge Giguère, idem
- * M. Jean-Pierre Fiset, idem
- * M. Marcel Couture, idem
- * M. Paul Lanoie, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 8 février 2017 — Vol. 44 N° 40

**Audition du Vérificateur général sur son rapport annuel
de gestion 2015-2016 et sur ses engagements financiers**

(Seize heures)

Le Président (M. Girard) : À l'ordre, s'il vous plaît! Donc, ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir fermer la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La commission est réunie aujourd'hui afin de procéder à l'audition du Vérificateur général du Québec sur son rapport annuel de gestion 2015-2016 et sur ses engagements financiers.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Ouellet (René-Lévesque) est remplacé par Mme Hivon (Joliette) et M. Caire (La Peltrie) est remplacé par M. Laframboise (Blainville).

Le Président (M. Girard) : Merci. Donc, comme c'est notre habitude, nous allons débiter par l'exposé de Mme Leclerc, la Vérificatrice générale, et le reste de la séance va être consacré à des échanges par blocs de 10 minutes. Habituellement, nous avons une commission qui dure trois heures. Aujourd'hui, elle ne dure que deux heures, donc le temps va être réparti entre les groupes parlementaires en fonction de notre deux heures. Et je veux vous avertir aussi que c'est possible qu'il y ait un vote au salon bleu sur la motion du mercredi, donc qu'on ait à quitter pour 10, 15 minutes et revenir par la suite. Donc, malheureusement, ce temps-là va également être amputé à la séance.

Donc, bienvenue à toute l'équipe du Vérificateur général, donc, une grosse équipe, aujourd'hui, tout le monde est là, on vous voit souvent dans différents dossiers de façon individuelle. Donc, c'est un plaisir de vous voir aujourd'hui. Je veux souhaiter la bienvenue à mes collègues, mes collègues du groupe parlementaire, mes collègues de l'opposition, opposition officielle et deuxième groupe d'opposition. Et, sans plus tarder, je demande à Mme Leclerc de nous présenter son exposé.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci, M. le Président. Alors, M. le Président, Mme, MM. les membres de la commission, c'est un plaisir de vous rencontrer. Je tiens à dire dès le départ que, sans les liens étroits que nous entretenons avec vous, notre travail pour améliorer la gestion de l'administration publique serait beaucoup moins fructueux.

C'est avec fierté que je vous présente les collaborateurs qui m'accompagnent aujourd'hui, qui m'assisteront tout au long de cette séance : MM. Marcel Couture, Jean-Pierre Fiset et Serge Giguère, qui agissent tous trois comme vérificateurs généraux adjoints; M. Paul Lanoie, Commissaire au développement durable, entré en fonction en septembre dernier; Mme Christine Roy, directrice générale par intérim; Mme Lyne Bergeron, chef de cabinet; Mme Maryse Grondin, directrice des ressources humaines; et Mme Lucie Roy, directrice des communications.

J'aimerais vous faire part brièvement des résultats de la dernière année au regard du plan stratégique 2012-2015. La durée de celui-ci a été prolongée d'un an, compte tenu de l'intérim de mon prédécesseur. Nous sommes en fait un peu à cheval sur deux exercices, car la dernière année a été pour moi l'occasion de boucler un cycle de planification stratégique et d'en commencer un autre.

Je suis d'ailleurs très satisfaite du travail que nous avons accompli lors de l'élaboration du plan stratégique 2016-2019. Ce plan a été déposé à l'Assemblée nationale en juin dernier, j'y reviendrai au cours de mon allocution.

Durant l'exercice 2015-2016, nous avons déposé à l'Assemblée nationale le résultat de 15 vérifications d'optimisation de ressources, que nous appelons aujourd'hui audits de performance, et nous avons réalisé 234 audits d'états financiers. Ces derniers, moins médiatisés que les travaux en audit de performance, fournissent aux parlementaires l'assurance raisonnable que les états financiers des entités sont exempts d'anomalie significative, ce qui les assure de disposer d'une information financière fiable.

Pour l'audit de performance, nous avons produit au moins un rapport pour chacun des six secteurs que nous avons ciblés, à savoir la santé et les services sociaux, l'éducation, les infrastructures, les ressources naturelles, les finances publiques et la mesure de la performance. Conformément à l'élargissement de notre mandat en 2013, nous avons mené des missions dans certaines sociétés d'État, soit Hydro-Québec, la Société des alcools du Québec et Loto-Québec. Nous avons également effectué une vérification particulière traitant des contrats en technologies de l'information.

Au cours de la dernière année, cinq de nos rapports ont été examinés par la Commission de l'administration publique, ce qui correspond à peu près à la moyenne annuelle des rapports entendus par la commission durant la période couverte par le dernier plan stratégique.

D'autre part, il est important de mesurer notre réelle influence quant à nos travaux. Le taux d'application des recommandations que nous formulons nous permet de l'évaluer.

Ainsi, nous visons à ce que 70 % des recommandations donnent lieu à des progrès satisfaisants. Comme les années précédentes, cette cible n'a pas été atteinte en 2016, le taux enregistré étant de 57 %.

Cette situation nous a amenés à revoir en profondeur le processus de suivi. Plusieurs facteurs peuvent expliquer des retards ou des reports, mais, à mes yeux, il est essentiel de nous assurer que les changements demandés dans la gestion des différents ministères et organismes sont apportés. Il en va de la valeur ajoutée des travaux de notre organisation.

C'est pourquoi nous avons mené une réflexion et diverses consultations en vue d'améliorer le taux d'application des recommandations, en commençant par l'audit de performance. Le nouveau processus de suivi vise à accroître l'imputabilité des entités quant à l'application des recommandations. Celui-ci met l'accent sur la qualité des plans d'action préparés pour appliquer les recommandations, le suivi annuel de la mise en oeuvre de ces plans et l'implication des responsables de la gouvernance. Le suivi des recommandations contenues dans les rapports publiés à partir de novembre 2015 est effectué selon ce nouveau processus.

Quant au suivi des recommandations en audit financier, des travaux ont été amorcés afin d'assurer la cohérence entre le processus qui y est lié et celui maintenant appliqué pour les audits de performance. Ainsi, nous avons adopté de nouvelles cotes pour apprécier la progression de la mise en oeuvre des recommandations. Cela permettra de savoir où en sont les entités par rapport à cette mise en oeuvre.

Par ailleurs, l'un des thèmes récurrents abordés dans nos rapports annuels de gestion touche aux ressources humaines. C'est effectivement une préoccupation constante et c'est encore une priorité dans notre plan stratégique 2016-2019, car la fidélisation et la mobilisation du personnel sont intimement liées au maintien de notre expertise.

La concurrence pour les talents est rude, le métier est exigeant, et les défis pour recruter des employés qualifiés et les maintenir en poste sont nombreux. Toutefois, je suis heureuse de voir que nous avons réussi, en 2016, à maintenir en poste 93 % de nos employés.

Toutefois, si nous poussons un peu plus loin notre analyse, nous observons qu'au 31 décembre 2016 ce taux a connu une diminution dans le secteur de l'audit de performance. Nous devons donc demeurer vigilants.

L'une des façons de mobiliser nos ressources tout en leur fournissant de nouveaux défis professionnels, c'est de favoriser davantage la mobilité intersectorielle, par exemple entre le secteur de l'audit financier et celui de l'audit de performance. Nous allons aussi continuer à travailler étroitement avec les universités pour le recrutement et à parfaire la formation de nos employés afin de mieux répondre à nos besoins de diversification des compétences.

Pour nos cibles en matière de gestion environnementale, 81 % des actions étaient accomplies au 31 mars 2016. Au cours de l'année, nous avons commencé à élaborer un nouveau plan d'action. Celui-ci, qui est sur le point d'être adopté, englobe tout ce qui a trait au développement durable. Ce plan est en lien avec notre plan stratégique, qui prévoit entre autres un virage pour favoriser un environnement sans papier. Des efforts ont déjà été faits pour réduire la quantité de papier consommée, mais nous voulons aller plus loin.

Apporter une valeur ajoutée à toutes nos interventions fait partie de nos objectifs pour les années à venir. C'est pourquoi nous avons intitulé la première orientation de notre plan stratégique 2016-2019 *Agir pour un maximum d'impact*. Nous voulons prioriser les services directs à la population, les enjeux relatifs à la gestion qui sont communs à plusieurs entités gouvernementales et ceux liés aux technologies de l'information. Ces dernières constituent un secteur clé dans lequel le gouvernement investit année après année des sommes colossales.

Autre défi important : allier efficacité et qualité en faisant appel à l'innovation. Ce défi suppose l'amélioration continue de nos méthodes, de nos outils et de nos façons de faire. Nous devons, par exemple, mettre en place un système intégré de planification et de suivi de nos ressources.

Nous allons aussi nous mesurer aux meilleurs par une stratégie d'étalonnage. Nous voulons adopter les pratiques qui ont le plus de succès dans des environnements comparables.

Notre organisation compte sur des ressources compétentes, dévouées et mobilisées. En poursuivant nos efforts de formation et de mobilisation, nous pourrions nous distinguer par notre expertise et obtenir une reconnaissance certifiée comme employeur de choix.

D'ailleurs, c'est grâce aux quelque 260 personnes qui composent l'organisation que nous atteignons les plus hauts standards de performance en tant que vérificateurs législatifs. Je profite de l'occasion pour les remercier.

Je suis aussi reconnaissante aux représentants des différents ministères et organismes de se rendre disponibles pour nous rencontrer, répondre à nos questions et nous fournir l'ensemble de l'information nécessaire à nos travaux.

Je vous remercie de votre attention. Et c'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

Discussion générale

Le Président (M. Girard) : Merci beaucoup, Mme Leclerc. Donc, nous allons maintenant passer aux échanges, par blocs de 10 minutes, en commençant par le groupe gouvernemental, avec le député de Montmorency.

• (16 h 10) •

M. Bernier : Merci, M. le Président. Bon après-midi à tous. Donc, je suis très heureux d'avoir l'occasion de vous rencontrer cet après-midi.

Effectivement, vous êtes en lien très étroit avec la Commission de l'administration publique. Que ce soit aujourd'hui ou hier, j'ai eu la chance de travailler avec différentes personnes qui proviennent de chez vous.

J'ai également travaillé en vérification interne. Je ne me cherche pas un travail, là, faites-vous-en pas, les élections n'ont lieu qu'en 2018.

Cependant, c'est un élément qui est largement soulevé, là, dans vos documents, en ce qui regarde le recrutement. Et ça a été soulevé dans des rapports antérieurs. À plusieurs reprises on a vu, au moment où les ministères et organismes du gouvernement implantaient des directions de vérification interne à l'intérieur de leurs organismes, venir puiser au Vérificateur général largement pour être capable d'obtenir ces ressources-là. Par la suite, bien, il y a toujours la concurrence avec les cabinets privés également, qui viennent chercher les gens.

Donc, vous avez cette année 93 %, vous l'avez mentionné tout à l'heure. Il y a toutes sortes de mesures de recrutement qui peuvent être prises, toutes sortes de mesures de rétention qui peuvent être prises. Il a été discuté l'élément salarial également, par rapport à votre personnel, en concurrence avec les salaires des entreprises... même des entreprises gouvernementales, que ce soit Hydro-Québec, Loto-Québec, ceux qui ne sont pas sous le contrôle, on peut dire, de la fonction publique en tant que telle. Donc, j'aimerais vous entendre sur ça, quelles sont les mesures... Puis il y a également une main-d'œuvre avec des cheveux gris qui peut devenir disponible avec le temps, qui peut être intéressante également. Donc, j'aimerais vous entendre sur le sujet.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, vous avez tout à fait raison, c'est un défi, c'est un défi. Au cours de 2015-2016, l'année que nous regardons, il y a eu 18 départs. Il y a eu neuf qui ont démissionné, il y en a quatre qui ont pris leur retraite et cinq qui ont quitté pour la fonction publique. Dans les cinq qui ont été mutés dans la fonction publique, il y en a plusieurs qui vont en vérification interne, ça arrive assez fréquemment, effectivement, parce que nos ressources sont très compétentes, expérimentées, alors elles sont très en demande. Des neuf qui ont démissionné de la fonction publique, il y en a un qui est allé à la ville de Montréal, une qui est allée à la ville de Laval, un qui est allé à la ville de Québec, Bureau du Vérificateur général du Canada, Hydro-Québec, Revenu Québec. Alors, ce sont des entités pour lesquelles on n'est pas en mesure de compétitionner au niveau salarial, il y a des gens qui nous disent : Bien, écoutez, moi, je m'en vais à la ville de Montréal ou à Hydro-Québec, le salaire n'est pas compétitif avec ce qui est offert au Vérificateur général. Alors, effectivement, la rétention, puis particulièrement, je vous dirais, dans la région de Montréal, c'est vraiment un problème majeur, à cause, entre autres, des sociétés d'État, des villes, pour lesquelles notre personnel est toujours en demande. Et, pour l'année 2016-2017, on a aussi eu des départs, des démissions de ce genre. Alors, c'est effectivement un défi.

Ce qui avait été discuté l'année passée, on vous avait dit : Écoutez, pour nous, on veut pouvoir corriger la situation et travailler avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour voir dans quelle mesure qu'on peut améliorer des choses. On a débuté les échanges avec le Secrétariat du Conseil du trésor, ils ont identifié une ressource pour discuter avec nous. Nous avons identifié un vérificateur général adjoint, Serge Giguère, pour échanger avec eux. Mais fort est de constater que les échanges, un, n'ont pas abouti, bon, pour différentes raisons, bien que la relation soit excellente avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Mais il va falloir qu'on monte un dossier un peu plus cossu, je vous dirais, et j'ai fait une attente spécifique cette année au vérificateur général adjoint, qui a tous les pouvoirs, pour monter un dossier dans lequel... qui va démontrer clairement, quantitativement aussi, l'impact du manque de ressources — et l'impact est quand même à un certain niveau — et identifier différentes solutions possibles, et de mener à terme cette solution-là. Parce qu'on sait que c'est le Bureau de l'Assemblée nationale qui peut nous autoriser...

M. Bernier : C'est à ça que je voulais en venir, je voulais connaître également vos relations avec le BAN.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Mais, dans un premier temps, ce qu'on se doit d'éviter, c'est d'aller à l'encontre de décisions gouvernementales ou d'aspects qui pourraient avoir un impact sur d'autres organismes. Alors, c'est pour ça qu'on souhaitait travailler avec le Secrétariat du Conseil du trésor dans un premier temps. Mais là on arrive à une deuxième phase où on va monter notre dossier, on va présenter au Bureau vraiment l'état de situation tel qu'il est et présenter la solution qu'on aura identifiée comme optimale.

Il faut comprendre que ce n'est pas dans tous les niveaux de salariés qu'on a un problème, O.K.? Donc, au niveau de la jeunesse, je vous dirais, on est assez compétitifs. Après ça, c'est dans nos chargés de projet d'expérience. Et le rôle d'un chargé de projet d'expérience, c'est essentiel, chez nous, c'est lui qui est sur le terrain, qui identifie les problématiques, qui est avec l'entité, et c'est là où on a vraiment une lacune majeure.

Donc là, il faut le démontrer et pouvoir identifier des solutions. Alors, c'est là où on en est, au niveau de monter le dossier, là, je vous dirais, au niveau du recrutement.

M. Bernier : Parce que vous avez les primes de complexité supérieure, effectivement, qui existent dans la fonction publique, mais, rendu à ces niveaux-là... C'est officiel, les jeunes que vous recrutez, avec les échelons salariaux, il y a différentes possibilités. Vous avez une marge de manoeuvre qui vous est donnée, donc vous pouvez jouer avec ces échelons-là par rapport à la reconnaissance de la compétence puis des qualifications de la personne. Sauf qu'en ce qui regarde les niveaux où ces gens-là ont atteint les échelons maximums et, dans plusieurs cas... j'imagine que ces gens-là ont tous des primes de complexité supérieure, à ce moment-là, il faut trouver autre chose, il faut trouver une autre réponse, là, par rapport à cette problématique-là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Absolument. Ce n'est pas la réponse, la prime de complexité n'est pas la réponse unique, parce que nos gens sont très expérimentés, ils deviennent plafonnés. Et puis d'être chez nous, au Vérificateur général, avec tout le bagage d'expérience qu'ils ont, ils sont très, très sollicités dans les autres entités. Alors, souvent, à salaire égal, on va choisir d'aller dans une entité où il y a une certaine stabilité, où le défi d'échange avec l'entité est un petit peu moins robuste qu'il peut l'être chez nous, hein? On ne se cachera pas qu'à certaines occasions, bien, il y a quand même des échanges qui peuvent être assez corsés, donc c'est épuisant pour le personnel. On a des délais aussi, on a des demandes, on a beaucoup de demandes, autant en audit financier... En audit financier, on signe plus de 230 états financiers, si je ne me trompe pas, je pense, on est de loin le vérificateur législatif provincial qui en a le plus à signer. Et ce sont de grandes entités, on est très fiers, dans lesquelles on les signe, hein, on est signataires, cosignataires, Hydro-Québec et Caisse de dépôt, Société d'assurance auto, de très, très belles entités. Mais ça prend des gens très compétents.

Et je vous parlais, dans mon allocution, qu'il y a toujours les technologies de l'information aussi qui sont... c'est majeur. Donc, on se doit d'être à jour au niveau des technologies de l'information. Il faut que nos auditeurs soient compétents, soient formés. Aller chercher des gens à l'extérieur qui ont la compétence et les embaucher chez nous, c'est tout un défi, je vous dirais. Ça prend des missionnaires, quasiment.

M. Bernier : Est-ce que vous avez des contractuels actuellement en poste chez vous?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, on utilise des contractuels, effectivement. Et particulièrement comme en technologies de l'information, bien, en audit financier, c'est un secteur où on peut utiliser des contractuels, parce que c'est quand même une méthodologie qui est reconnue dans les cabinets comptables.

Mais, lorsqu'on arrive en audit de performance, c'est une autre histoire. Il faut connaître l'environnement gouvernemental, il faut connaître... avoir de l'expérience comme gestionnaire, parce qu'on a des rapports qui s'adressent à des très hauts gestionnaires. Alors là, on ne peut plus seulement qu'avoir des contractuels, il faut embaucher chez nous des gens de compétence.

M. Bernier : Ces contractuels-là, est-ce que ce sont des personnes ou ce sont des entreprises, à qui vous donnez les contrats pour utiliser leurs ressources?

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est les deux. Dans certains cas, ça va être des cabinets. Dans certains cas, ça va être des individus.

M. Bernier : À ce moment-là, vous demandez une enveloppe, donc, d'heures de disponibilité...

Mme Leclerc (Guylaine) : Absolument, c'est ce qu'on fait, absolument. On pourrait... Dans certains dossiers, ça va être une enveloppe d'heures qui va être négociée, là, avec...

M. Bernier : Vous allez en soumissions à ce moment-là?

Mme Leclerc (Guylaine) : On a une certaine problématique avec notre règlement. Notre règlement vient d'être réécrit parce que l'ancien règlement nous empêchait d'aller en appel d'offres public dans un certain type de dossier, on devait aller sur invitation, ce que nous avons changé cette année, nous avons réécrit le règlement de manière à pouvoir aller en appel d'offres public dans tous les dossiers qui dépassent 100 000 \$ et plus. Et là on attend qu'il soit approuvé par le Bureau de l'Assemblée nationale pour pouvoir le mettre en vigueur. Mais ça, c'était aussi un défi.

• (16 h 20) •

M. Bernier : Parce qu'au moment où il y a une commande qui est faite soit par le gouvernement ou par l'Assemblée nationale, en ce qui regarde vos travaux, dans certaines circonstances, on ne tient pas compte de votre planification, effectivement, en ce qui regarde vos vérifications financières ou les vérifications d'opération en tant que telles. Donc, à ce moment-là, c'est quoi, votre réponse? Vous vous retournez vers des ressources externes? Parce que, si on regarde l'ensemble de vos postes, puis vous avez quelques postes vacants, vous avez un délai d'environ 15 semaines pour recruter...

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, je n'ai pas de poste... bien, je n'ai pas de... C'est ça, mes ressources sont toujours affectées à des missions, ce qui fait que, lorsqu'on arrive avec une demande ad hoc, nous réévaluons le calendrier des travaux. Donc, on pourra...

Le Président (M. Girard) : Mme Leclerc, je vais vous arrêter là, les 10 minutes sont terminées. On pourra y revenir, on va y revenir tout à l'heure. Donc, nous continuons du côté de l'opposition officielle avec la députée de Joliette.

Mme Hivon : Oui, bonjour. Alors, merci beaucoup, Mme la Vérificatrice et toute votre équipe, d'être disponibles pour répondre à nos questions.

Juste pour poursuivre peut-être sur le sujet de mon collègue avant de passer à d'autres questions, sur la question des ressources humaines, il vient de mentionner qu'on note qu'alors que votre cible est de six semaines pour pourvoir les postes, en fait, vous êtes autour de 15 semaines, le délai moyen. Qu'est-ce qui explique, en fait... Est-ce que c'est le même problème de recrutement? Qu'est-ce qui explique que ce soit si long pour pourvoir les postes? Puis quels impacts ça a, en fait?

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, je vous dirais que l'année... puis ma directrice des ressources humaines pourra peut-être peaufiner ma réponse, là, mais, en 2015-2016, c'était quand même assez particulier parce qu'il y a eu, et peut-être que mon terme ne sera pas adéquat, mais une espèce d'arrêt de la part du Secrétariat du Conseil du trésor qui a fait en sorte que, de mai à septembre 2015, on ne pouvait pas recruter, donc ça a allongé indûment, là, le processus, là. Mais tout ça, c'est corrigé, maintenant. Alors, c'est pour ça que ça fausse un peu les données de 2015-2016.

Pour ce qui est des années... Actuellement, on est à combien, le nombre de semaines de...

Mme Grondin (Maryse) : On n'a pas un calcul exact en date du 31 décembre à ce point-ci.

Mme Leclerc (Guylaine) : O.K. Mais ça peut expliquer en partie, pour 2015-2016, le délai que ça a demandé. Mais on y travaille très fort, là, pour réussir à combler ces postes-là de façon aussi rapide que possible.

Deux choses aussi qu'on fait pour... Parce que, des fois, tu ne peux pas te battre sur des choses que tu ne gagneras pas, O.K.? Bon, actuellement, on n'a pas le choix, on a une problématique salariale, c'est certain, on a une problématique de recrutement, on a une problématique de rétention, alors on essaie de travailler avec les équipes qu'on a en place.

Ce qui est facilitant, pour nous, c'est qu'on réussit, grâce à tous les travaux qui ont été faits dans les années passées, à recruter des jeunes qui sortent de l'université. On recrute les meilleurs. On a un taux de 100 % de ceux qu'on a identifiés puis on identifie les meilleurs. Alors, on a un taux de recrutement de 100 % à l'université.

Donc, ce qu'on tente de faire, maintenant, c'est d'avoir plus de mobilité du secteur financier vers l'audit de performance. En audit financier, les gens acquièrent beaucoup d'expérience dans différentes organisations, en audit financier, donc on est en train de mettre en place un système qui va favoriser les échanges. On a déjà commencé à favoriser les échanges, mais le système qui va être mis en place en 2018... C'est un projet de trois ans. Dès que je suis arrivée, c'était quelque chose que j'avais identifié, que je souhaitais faire. On souhaite qu'en 2018 on ait un système de cédule, là, pour les personnes qui soit tant financier qu'optimisation des ressources, de manière à ce qu'ils aillent dans les différents mandats en fonction de leurs compétences. Donc, on va essayer déjà à l'interne d'améliorer l'utilisation de nos ressources.

Mme Hivon : O.K. Peut-être, très rapidement, avant d'arriver dans le suivi des recommandations que vous faites par les entités, donc, juste savoir, dans les vérifications que vous faites, la partie qui est, dans le fond, je dirais, dans vos ressources qui sont consacrées, dans le temps qui est consacré à ce qui est du suivi de recommandations que vous avez faites à partir de vérifications versus du nouveau travail, donc des nouveaux processus de vérification.

Mme Leclerc (Guylaine) : ...c'est combien, donc...

Mme Hivon : En proportions globales, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Ah! O.K. En 2015-2016, c'est à peu près... Je l'ai en dollars, je ne l'ai pas en nombre d'heures...

Mme Hivon : En proportions, oui.

Mme Leclerc (Guylaine) : ...mais c'est 1,7 % du temps et c'est à peu près 500 000 \$. Donc, si on divise par...

Mme Hivon : 1,7 % du temps qui est consacré à?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, à l'ensemble, pour le suivi des recommandations.

Mme Hivon : O.K. Versus des nouveaux processus.

Mme Leclerc (Guylaine) : Ça, c'est en optimisation des ressources.

M. Giguère (Serge) : Versus 6 millions, 6 millions de nouveaux... 6 millions de travaux et 500 000 \$ de suivi, donc à peu près 10 %.

Mme Hivon : O.K. Ça m'amène à ce que vous dites comme cible, vous vous êtes donné comme cible 70 % d'atteinte des recommandations. Puis évidemment, en 2015-2016, on est à 57 %. Puis je comprends que c'est une question récurrente; que l'année dernière, quand il y avait une rencontre, il y avait des recommandations de faites à savoir comment on peut améliorer ce pourcentage-là.

Là, je vois que, si on compare à 2014-2015, ça a même diminué. Donc, la cible n'était pas plus atteinte, en 2014-2015, mais là, en plus, on a diminué.

Comment vous expliquez ça? Je sais que maintenant vous vous donnez comme objectif de faire des suivis annuels, donc peut-être... mais est-ce que, pour 2015-2016, c'était déjà en application? Ça, c'est une des questions que j'ai.

Mme Leclerc (Guylaine) : Non.

Mme Hivon : Non, O.K. Donc, ça va être la première année qu'on va voir les résultats de ça. Et puis comment vous expliquez ça? Puis quels sont vos espoirs par rapport à votre nouvelle manière de faire?

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, je vous dirais, c'est une des raisons pourquoi je suis venue au Vérificateur général. J'ai eu le privilège d'être nommée Vérificatrice générale, j'ai ce privilège-là à... — j'avais 55 ans — de pouvoir changer et améliorer la gouvernance du gouvernement du Québec. Et, pour moi, améliorer la gouvernance du gouvernement du Québec, ça passe par le suivi des recommandations, l'application des recommandations qui sont faites.

Alors, pour moi, c'est un dossier de 10 ans. Dans un premier temps, on revoit le mode de suivi des recommandations. Dans le passé, on faisait des recommandations, après trois ans on faisait un suivi, et on en faisait un autre après cinq ans. Ce que je constatais, c'était que je trouvais que, permettez-moi l'expression, le singe était pas mal sur l'épaule du Vérificateur général, surtout qu'après trois ans, bien, souvent la direction de l'entité avait changé, puis ce n'était plus nécessairement la même direction qui était là, ce n'était plus le même sous-ministre. Donc, ce qu'on fait, maintenant, c'est

qu'immédiatement après l'émission d'un de nos rapports, bien, après trois mois, il doit nous fournir un plan d'action, et là on doit le valider. Et on vous mentionne si le plan d'action est adéquat pour nous ou non. Et, après un an, bon, bien, il nous présente l'avancement du plan d'action sur... Puis il y a plusieurs critères qu'on a à regarder : Est-ce que les échéanciers sont raisonnables? Est-ce qu'ils ont identifié des personnes pour chacune des recommandations, qui sont responsables? Est-ce qu'il y a une personne qui est responsable du plan d'action? Et ça, on fait ça à chaque année pendant trois ans. Puis à n'importe quel moment on peut retourner dans l'entité. Si on n'est pas satisfaits, on peut retourner soit faire une vérification ou soit faire un suivi.

Donc, c'est beaucoup plus serré, je vous dirais, que ce l'était dans le passé, et en plus l'entité est plus responsable. C'est ce que nous souhaitons. Et ça, ce sera pour tous les mandats qui sont publiés après novembre 2015. Donc, c'est pour ça qu'on va voir les améliorations plus dans les années futures. Et je comprends que notre indicateur est assez audacieux, mais ça, c'est un premier jalon, je vous dirais, pour améliorer l'application de nos recommandations.

Je souhaite qu'au cours de mon mandat de 10 ans... d'améliorer le suivi de nos recommandations, entre autres, par l'audit interne et par les comités d'audit, s'assurer qu'il y ait des départements d'audit interne compétents, suffisants, dans les entités, c'est un élément, et que les comités d'audit soient aussi compétents et indépendants auprès des ministères et des organismes.

Et l'ensemble de ces mesures-là, bien, vont faire en sorte que, je l'espère, nos indicateurs vont être atteints, mais, pour réussir cet objectif-là, je me dois de travailler avec le Secrétariat du Conseil du trésor, parce que c'est le Conseil du trésor qui a l'autorité, je vous dirais, pour améliorer ces éléments-là. Et j'ai déjà eu des échanges avec Yves Ouellet, le secrétaire du Conseil du trésor, qui est ouvert à ce que nous travaillions sur un projet pour voir dans quelle mesure on pourrait améliorer ces éléments-là.

• (16 h 30) •

Mme Hivon : Parce qu'en ce moment il n'y a pas de collaboration formelle ou établie, je dirais, entre vous puis le Conseil du trésor en ce qui concerne le suivi recommandation par recommandation. Est-ce que c'est ça que je comprends?

Mme Leclerc (Guylaine) : Actuellement, on n'a pas de processus formel pour travailler avec eux autres pour le suivi des recommandations.

Mme Hivon : O.K. Puis je vois même qu'il y a un petit nombre, 10 %, qui ne vous remettent même pas de plan d'action, donc, les entités qui font l'objet de recommandations. Quel genre de mesures de contrainte pouvez-vous exercer pour avoir des réponses en termes de plan d'action?

Mme Leclerc (Guylaine) : Je pourrai demander à mes collègues d'ajouter à ma réponse, mais je vous dirais que, dans un premier temps, je pense que vous êtes le bras qui peut nous être fortement utile. Puis c'est pour ça que, dans mon allocution, je mentionnais à quel point c'est essentiel, la relation qu'on a ensemble, qui est, à mon avis, excellente, parce que c'est par vous qu'on peut réussir à faire en sorte que les entités sont imputables. Moi, je n'ai que des pouvoirs de recommandation, alors je vous présente... je leur présente les recommandations, ils nous présentent un plan d'action. S'ils ne nous présentent pas un plan d'action, bien, vous êtes le bras qui peut les entendre, et les entendre de manière publique.

Alors, je ne sais pas si tu voudrais ajouter quelque chose, Serge.

M. Giguère (Serge) : Non, c'est ça, c'est qu'en général, effectivement, les entités collaborent. Il est arrivé, dans certains cas, pour différentes raisons, qu'ils n'ont pas pu donner le plan d'action en temps qu'on voulait. Normalement, par la suite, on informe la commission comme quoi qu'il y a du retard. Mais généralement les entités... Parfois, ça peut être un changement de dirigeant ou quoi que ce soit, et ça prend un petit peu plus de temps.

Mais à un moment donné ils viennent par nous fournir le plan d'action, mais parfois c'est en retard. C'est pour ça qu'on nomme là-dedans que, je pense, c'est 40 sur 44 qui nous ont donné tel que prévu... dans les temps prévus, mais les autres retardent. Mais ils viennent par le produire à un moment donné.

Mme Hivon : Ils finissent par... Ils ne sont pas délinquants jusqu'au bout.

M. Giguère (Serge) : Non.

Le Président (M. Girard) : Ceci met fin au bloc. Donc, nous allons retourner du côté gouvernemental.

Et je vais me permettre une petite parenthèse. Nous avons eu des discussions dans les derniers mois, le comité directeur de la commission et les gens au Vérificateur général, parce que nous aussi, comme commission, on a la même problématique de suivi de nos recommandations et de s'assurer... Donc, je pense qu'on va avoir un travail à faire collectivement pour s'assurer de pouvoir bien suivre les recommandations qui sont faites, autant de votre côté que du nôtre, et voir comment on fait le suivi.

Une voix : Si on est vos bras, vous êtes nos yeux.

Le Président (M. Girard) : Oui. Donc, on va avec le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. Bien, bienvenue à Mme la vérificatrice, avec toute l'équipe. C'est toujours un plaisir de vous rencontrer.

Mais moi, j'aimerais juste... On continue tout le temps sur le même sujet parce que c'est celui-là qui est le plus important, parce que, je pense, de vous contrôler, vous autres, ce serait, déjà là, utopique de notre part, parce que je pense que vous faites déjà un excellent travail pour l'ensemble de l'oeuvre, mais, pour ce qui est de... Ce matin, il nous a été présenté, en fait, les comparables. Et puis, si je regarde ailleurs, dans d'autres situations comme vous avec d'autres vérifications générales, quand on voit ici, en Colombie-Britannique, on voit en Alberta et... Comment on se compare, comment vous vous comparez versus tout cela quand on regarde le taux de roulement? Parce qu'on parlait du roulement, puis vous avez quand même un taux inférieur de roulement à eux, malgré tout. Ça fait que, dans les mauvaises nouvelles, il y a quand même des bonnes nouvelles, si on se base... si on se compare. Des fois, c'est à se consoler qu'on se compare... c'est à se comparer qu'on se console, plutôt, et puis... Là, comment, ailleurs, c'est, dans d'autres situations comme la nôtre? Parce que vous dites que vous voulez, avec le Conseil du trésor, le Secrétariat du Conseil du trésor, monter un dossier cossu, et tout ça, mais vous parlez-vous, avec d'autres entités comme la vôtre, pour justement améliorer ou aller chercher les meilleures pratiques, des suggestions, oui?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, effectivement, nous échangeons. Il y a deux... Il y a une plateforme, là, qui s'appelle le CCVL, là, le Conseil canadien des vérificateurs législatifs. Alors, on se rencontre assez régulièrement, je vous dirais, peut-être quatre fois par année, et on échange beaucoup sur les pratiques des uns par rapport aux autres, les problématiques qu'ils vivent. Alors, pour ça, oui, on a des échanges continuels avec eux autres.

Personnellement, je suis sur le comité canadien de la normalisation dans le secteur public, donc ça me permet aussi de côtoyer des vérificateurs législatifs des autres provinces, du Canada aussi, au niveau fédéral, et les contrôleurs financiers des autres provinces. Alors, oui, on a des échanges continuels avec eux autres.

Je vous dirais qu'au niveau qualité du travail aussi il y a des échanges qui se font entre les différentes provinces pour faire la révision des travaux, s'assurer qu'on est tous dans un niveau de standard très élevé. Et je vous dirais que le Québec n'a rien à envier, au niveau qualité des travaux, par rapport aux autres provinces, on est vraiment, avec le gouvernement canadien, dans un niveau très élevé. Et, au niveau du nombre de signatures des états financiers, on est aussi dans un niveau très, très élevé.

Alors, oui, effectivement, là-bas, il y a passablement de roulement aussi. Au niveau salarial, on a...

M. Drolet : Pour quelle raison? C'est dû aux salaires aussi?

Mme Leclerc (Guylaine) : Je ne le sais pas. Maryse Grondin, notre directrice des ressources humaines, fait partie d'un groupe du comité canadien des vérificateurs législatifs en ressources humaines. Peut-être que tu as des informations à cet effet-là, sur...

Mme Grondin (Maryse) : Oui, bien, je vous dirais qu'en somme on a à peu près tous le même genre de problématiques, on a beaucoup de gens qui sont dans la génération des milléniums ou des Y qui adorent les changements, qui aiment la variété, ce qui fait en sorte que certains vérificateurs législatifs n'ont pas de convention collective, contrairement à d'autres qui en ont, donc ça leur donne, des fois, plus de latitude. Mais essentiellement ils vivent les mêmes problématiques que nous.

Alors, une fois par année, on a un congrès de deux jours où on échange les bonnes pratiques de bureau en bureau puis on est capables de se benchmarker. Mais on vit tous les mêmes problématiques quand on en discute.

M. Drolet : Puis, Mme la vérificatrice, vous mentionnez tout à l'heure, Mme Leclerc, que vous vous parlez, là, présentement, avec le Secrétariat du Conseil du trésor, pour monter un dossier cossu, pour être en mesure d'aller chercher quand même de l'aide, en fait, on va dire ça comme cela, et...

Est-ce que c'est plus budgétaire? En fait, c'est là que ça vous prend des sous, pour être capable de remonter la masse salariale, si je comprends bien, puis monter aussi l'effectif.

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est qu'on est actuellement...

M. Drolet : Sans rentrer dans les détails confidentiels.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, bien, c'est ça. Bien, c'est qu'on est régis par la fonction publique, hein, les normes de la fonction publique, actuellement. Donc, ce qu'on veut regarder, c'est dans quelle mesure on peut travailler hors cadre — est-ce que c'est possible, dans un premier temps? — et regarder toutes les solutions qui peuvent être disponibles, soit d'avoir un certain nombre d'échelons qui pourrait être supérieur à ce qui est actuellement dans la fonction publique spécifiquement pour le Vérificateur général, parce que le Vérificateur général a un corps d'emploi spécifique à lui, alors peut-être revoir si on pourrait avoir un certain nombre d'échelons qui pourraient s'ajouter. Puis ça pourrait aller jusque... d'aller à une agence, comme Revenu Québec est une agence, donc, qui est sortie du giron de la fonction publique. Ce n'est peut-être pas la solution, parce qu'il y a des inconvénients aussi dans chacun des éléments, alors c'est d'identifier ce qui pourrait être la meilleure façon de faire. Et c'est ce pour quoi j'ai mandaté Serge Giguère, cette année, à bien clarifier la problématique et de bien identifier les diverses solutions possibles, et après ça en choisir une.

M. Drolet : Mme Leclerc, il est évident que, pour nous, en fait, qui se vantons, en fait, d'être une commission non partisane, et puis aussi qu'on veut une rigueur, on en a fait d'ailleurs état en Chambre hier pour le dernier rapport, et

mentionné l'importance que ça avait, quand on regarde ça, finalement, au final, le travail que vous faites puis ce que vous avez à présenter au Secrétariat du Conseil du trésor. C'est tout simplement pour une meilleure efficacité, la rigueur qu'on demande, nous, en général, pour la fonction publique en général, pour tous les ministères et les sociétés, parce que plus vous allez avoir cette compréhension-là du Secrétariat du Conseil du trésor... Nous, on espère, en tant que parlementaires, ne plus être obligés, des fois, de voir des anomalies comme on peut voir ou des affaires de gestion qui est absolument abominable. Alors, je pense que cela vous aiderait à en arriver à une meilleure rigueur dans l'ensemble de votre travail, je pense bien que c'est ça qui serait en mesure d'être vanté, hein, de la part...

Mme Leclerc (Guylaine) : Ce qu'il est important de savoir, c'est qu'on n'a pas besoin de l'autorisation du Secrétariat du Conseil du trésor. Ce pourquoi on y va, c'est pour s'assurer qu'on ne crée pas d'embûche sur une décision qu'on pourrait proposer au Bureau de l'Assemblée nationale, parce que c'est le Bureau de l'Assemblée nationale qui va prendre la décision. Puis je pense que c'est important que ce soit clarifié, là.

M. Bernier : ...précédent par rapport aux autres conventions collectives en vigueur, par rapport à ce qui a été fait. C'est ce que...

• (16 h 40) •

Mme Leclerc (Guylaine) : Absolument. Aux négociations qui pourraient être en cours.

Mais là s'arrêtent nos échanges avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Ce qu'on souhaite, c'est qu'il adhère aux solutions qu'on pourrait proposer. Mais, dans l'éventualité où il n'adhère pas, à ce moment-là, nous allons présenter au Bureau de l'Assemblée nationale les solutions que nous envisageons. Et, à ce moment-là, l'autorisation viendrait du Bureau.

M. Drolet : O.K. Ce qui veut dire que nous, on peut être un joueur aussi. Parce que vous dites qu'on est votre bras. Vous êtes nos yeux, mais on est votre bras. Alors, je pense, la commission aurait tout avantage d'appuyer cette reconnaissance-là de ce que vous avez comme demandes.

Je voudrais juste changer de sujet pour le dernier bout qu'il nous reste, parce que ce matin on a parlé aussi des plaintes que vous recevez, ça nous interrogeait un petit peu, même mes collègues de l'autre côté aussi, parce qu'il y a des plaintes. Puis il y a des plaintes qui ne s'adressent pas nécessairement à vous, et tout ça. J'aimerais juste savoir qu'est-ce que vous en faites, de tout cela, ce genre de gestion de plainte là? Ça va-tu au Protecteur du citoyen? Les appelez-vous? Y a-tu un suivi? Je vous écoute là-dessus.

Mme Leclerc (Guylaine) : Je vous dirais que l'aspect plainte est un aspect très délicat chez nous... puis, j'imagine, pour les autres personnes désignées aussi, mais, chez nous, on le considère comme étant un sujet très délicat.

Autant on est très rigoureux au niveau de la publication de nos rapports, chaque rapport est révisé, est rerévisé, au niveau des plaintes, bien, le Département des plaintes est directement en lien avec un citoyen, donc c'est très délicat, hein, il pourrait y avoir une décision ou un commentaire qui pourrait être émis par la personne qui reçoit les plaintes puis qui pourrait être mal interprété par le citoyen, parce qu'il n'y a pas de filtre, hein, qui s'opère.

Alors, on est en train de revoir l'entièreté du processus des plaintes. On avait échangé, l'année passée, relativement à ça, puis c'était une de vos préoccupations et une de mes préoccupations, que la quantité et la qualité des plaintes n'étaient peut-être pas adéquates et... Alors, ce qu'on a voulu faire, cette année, c'est de modifier le processus et de le revoir en profondeur, s'assurer que ce qu'on reçoit... idéalement le plus de plaintes de qualité, que celles qui ne sont pas pertinentes au Vérificateur général, bien, aillent au bon endroit, O.K.? Donc, c'était l'objectif. Mais, quand on a commencé l'exercice, on s'est rendu compte qu'on devait revoir l'entièreté de notre processus. Et, pour ce faire, on est allés voir auprès de d'autres vérificateurs législatifs, on est allés voir à Ottawa aussi comment ils procédaient au niveau de leurs plaintes pour pouvoir les revoir, revoir ce processus-là. Et alors c'est là où en est actuellement, on est en train de revoir le processus. Et, une fois que celui-ci sera fait, soit qu'on va travailler seuls ou soit qu'on va travailler avec les autres personnes désignées pour faire en sorte que, bien, les citoyens et les entités, bien, sachent à qui s'adresser quand il y a un événement. Parce qu'un événement, ça peut s'adresser au Protecteur du citoyen. Dans un autre événement, ça va être au Directeur général des élections. Dans un autre événement...

Une voix : Parce que vous avez une nouvelle loi qui est en vigueur.

Mme Leclerc (Guylaine) : Absolument. Alors, c'est pour ça qu'on a voulu attendre que tout ça soit clarifié, avant de pouvoir dire : Bon, bien, on va mieux publiciser et faire connaître tout le processus de plainte et comment ils peuvent s'adresser au Vérificateur général.

M. Drolet : Est-ce qu'il me reste du temps, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : 10 secondes.

M. Drolet : Bien, c'est beau.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va? Alors, merci. J'en profite pour vous saluer. Je suis désolé du retard, il a fallu que je me divise en trois, aujourd'hui. Alors, merci d'être là.

On va passer au bloc de la deuxième opposition avec le député de Blainville.

M. Laframboise : Merci, M. le Président. Mme Leclerc, merci beaucoup.

Ma première question, bon, vous nous dites... Bon, j'ai compris, par rapport au personnel, vous avez un problème par rapport aux échelons, et tout ça. Vous nous dites aussi que, les technologies de l'information, vous voudriez être plus au fait, bon... Et, quand je regarde le budget 2015-2016, il y a 1 152 000 \$ que vous n'avez pas utilisé, que vous avez laissé se périmer. Vous me dites aussi que vous avez de la marge de manoeuvre. Donc, j'ai un peu de difficultés, là, par rapport à ça, là. Pourquoi vous n'avez pas utilisé cet argent-là, entre autres, pour régler votre problème de technologie de l'information, là? Aidez-moi à comprendre, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Vous avez exactement la même préoccupation que j'ai eue lorsque je suis arrivée, j'ai dit : Bien, je ne comprends pas, on manque de personnel puis on a trop d'argent, hein? C'était aussi simple que ça. Mais c'est là où mon inexpérience gouvernementale a fait en sorte que je pose cette question, parce qu'on m'a expliqué, on m'a dit : Ce n'est pas parce qu'on a trop d'argent, c'est parce qu'on a des postes vacants. Donc, si je n'ai pas de personnel, je n'ai pas de salaire à payer, donc ce qui fait que j'ai des surplus. La journée où je vais combler ces postes vacants là, bien, là, je risque d'être assez à flot. Et même, je vous dirais, on a fait le budget 2017-2018 et on arrive à flot, là, juste avec les nominations et ce qu'on a recruté, là. Donc, en 2017-2018, on devrait être à flot. Mais c'est définitivement les postes vacants qui font en sorte que, bien, donc, si on a des postes vacants, on n'a pas de salaire à payer, puis c'est pour ça qu'on...

M. Laframboise : Là, on me donne... Sur le 1 152 000 \$, il y a 1 104 000 \$ qui est rémunération et fonctionnement. Donc là, vous me dites, c'est tous des salaires, mais... Parce que, ce qu'on nous donne, nous, là, ce serait important que j'aie les chiffres, là, parce qu'on semble me donner une marge de manoeuvre pour le fonctionnement, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Veux-tu expliquer, Jean-Pierre?

M. Fiset (Jean-Pierre) : Bien, écoutez, c'est sûr qu'il y a une partie rémunération qui crée cet écart-là, donc c'est les écarts de salaire, effectivement, puis effectivement il y a d'autres rubriques, des fois, en services professionnels. Mais, vous savez, quand on engage, par exemple, des contractuels sur certains mandats, bien, il faut avoir les gens pour diriger ces mandats-là. Donc, si on veut entreprendre, par exemple, un audit de performance, ça nous prend, comme on disait un peu tout à l'heure, des chargés de projet d'expérience, des gens qui sont capables, qui ont cette connaissance-là avant qu'on aille recruter des ressources externes aussi, des contractuels ou autres. Donc, à ce moment-là, ça a des impacts également, des fois, sur le fonctionnement, sur des sommes qu'on va libérer également à ce niveau-là.

M. Laframboise : Mais, votre problème de technologies de l'information, là, vous n'avez pas de budget pour le faire, là, c'est ça que vous me dites, là, parce que votre budget que vous avez, c'est surtout pour du salaire.

Mme Leclerc (Guylaine) : Ce qu'on a... On a le budget, mais on n'a pas les ressources.

M. Laframboise : O.K., c'est bon. Je vais changer de sujet complètement, je vais revenir sur les plaintes des citoyens. Ça, ça veut dire que... Bon, vous n'avez pas poursuivi, vous ne nous donnez pas plus de détails par rapport aux plaintes parce que vous êtes en train de repenser tout le système, mais est-ce que vous les recevez, les plaintes, présentement? Est-ce qu'on s'occupe du monde, là? C'est juste ça que je veux savoir.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, on les reçoit, les plaintes. Dans certains cas, les plaintes, ce n'est pas relatif à notre travail, donc on va les rediriger ou on va leur dire... Des fois, ça peut être strictement un problème personnel, là, donc on ne peut pas rediriger. Mais, quand on peut rediriger, on va rediriger, on va dire, bien : On vous recommande d'aller au Protecteur du citoyen ou d'aller au Directeur général des élections. On va les rediriger.

Une voix : ...

Mme Leclerc (Guylaine) : Pardon?

Une voix : ...

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, c'est ça, effectivement. Dans d'autres cas, ce qu'on va faire, c'est qu'on va faire des travaux. Donc, on a des équipes qui peuvent sur place dans une entité, des équipes de vérification, et on va demander à l'équipe de vérification de faire des travaux pour valider l'information. Et, dans certains cas, bon, bien, ça peut être fondé... ou ça peut ne pas être fondé.

Alors, c'est ce qu'on a dans nos statistiques, là, je pense, c'est 29 dossiers non fondés. C'est ça, je pense, dans nos... Alors, dans les non fondés, c'est ça, c'est des vérifications qu'on a faites, mais finalement ça ne s'avère pas.

M. Laframboise : Et, dans les fondés, là, vous ne nous dites pas si le suivi s'est fait ou quoi que ce soit, là. C'est ça que vous êtes en train d'analyser, là...

Mme Leclerc (Guylaine) : Il peut arriver différentes situations. On pourrait faire un mandat immédiatement, O.K., ça pourrait être ça. Ce qui peut arriver aussi, c'est qu'on va mettre ce projet-là dans une banque de projets. Dans d'autres dossiers, bien, si c'est un cas isolé, bon, bien, on va dire : C'est intéressant, mais ça semble être isolé.

Mais, s'il arrive quelque situation, bien, à ce moment-là, on va pouvoir dire, bon, bien : Ah! ça fait quelques fois qu'on a des commentaires à cet effet-là, alors on va aller faire une mission, c'est comme ça qu'on fait nos suivis, ou on va les retarder, tout simplement. Dans certaines situations, je vous dirais, le fruit n'est pas mûr, O.K., alors on va dire : Bon, bien, on va attendre. Une fois que la réforme sera faite, on ira faire une révision.

M. Laframboise : Et c'est ce genre de détail là que vous ne mettez pas dans votre rapport, là, c'est ce que...
• (16 h 50) •

Mme Leclerc (Guylaine) : Effectivement.

M. Laframboise : O.K. Parfait. Sur les, comment je vous dirais, là... La vérification financière, quand on regarde la vérification financière, le rapport nous donne... Toujours les trois dernières années, voilà trois ans, là, bon, quand vous nous dites, les recommandations donnant lieu à des progrès satisfaisants, il y en a juste 51 % des 238, les vérifications d'optimisation des ressources, vous avez fait des tableaux qui nous indiquent clairement où on s'en va, mais, dans la vérification financière, vous n'avez pas de tableau détaillé pour nous dire, là, il est où, tu sais. Parce que, quand on regarde les vérifications d'optimisation de ressources, on les a par détail, attribution de subventions, et tout ça, là, puis on a ceux qui sont en progrès, on a tous les détails, alors que, pour les 238 de vérification financière, la seule information que vous nous dites, il y en a 51 % qui donnent lieu à des progrès satisfaisants. Les autres, on n'a pas de détail là-dessus, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, c'est ça, c'est que, vérification financière, comme je vous ai dit, on signe 230 états financiers, plus de 230 états financiers, donc on dépose à chaque année un rapport à l'Assemblée nationale qui s'appelle *Portrait des rapports à l'Assemblée nationale et des rapports aux responsables de la gouvernance et à la direction*. Et, cette année, il va être déposé en février ou en mai?

Une voix : En mars.

Mme Leclerc (Guylaine) : En mars. Donc, toute l'information que vous souhaitez avoir...

Une voix : En mai, oui, en mai.

Mme Leclerc (Guylaine) : ...en mai, va être déposée en mai avec l'information détaillée que vous souhaitez avoir. Et on le fait à chaque année.

M. Laframboise : Donc, on ne retarde pas. Donc, les chiffres que j'ai, de 51 %, sur les trois dernières années, votre rapport, lui, c'est à chaque année, là. Ce n'est pas un suivi triennal, là, c'est un suivi annuel.

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est un suivi annuel.

M. Laframboise : Dans le dossier des vérifications financières, c'est un suivi annuel qui est produit dans un autre rapport.

Mme Leclerc (Guylaine) : Dans un autre rapport, avec le nom de l'entité, avec le pourcentage de recommandations qui ont été appliquées, et ainsi de suite.

M. Laframboise : Parfait. Dans le rapport 2014-2015, il y avait des audits conjoints. Dans le 2015-2016, il n'y a pas de révélation par rapport aux audits conjoints. C'est-u parce qu'il n'y en a pas eu ou...

Mme Leclerc (Guylaine) : On a exactement les mêmes audits conjoints que les années passées, c'est-à-dire la Société de l'assurance auto, Hydro-Québec, Caisse de dépôt et placement du Québec. Alors, on a les mêmes entités qu'on fait d'année en année, là.

Votre question, c'est : Pourquoi qu'on n'a pas présenté le nombre d'heures? Ça devenait difficile. À chaque année, c'est un exercice assez laborieux, de pouvoir comptabiliser le nombre... c'était le montant ou c'était le nombre d'heures qu'on présentait, en 2014 — c'était le nombre d'heures? — ...

Une voix : C'est les dollars.

Mme Leclerc (Guylaine) : ...c'est les dollars, O.K., alors de comptabiliser ça, parce que, par exemple, Hydro-Québec, c'est un 31 décembre, O.K., puis ici c'est un 31 mars, donc mon mandat est dans une partie d'année. Alors, c'était un exercice assez laborieux.

Par contre, ce qui est assez simple, c'est d'avoir le nombre d'heures par mandat. Ça, c'est assez simple. Et je me doutais qu'on aurait la question. Alors, le nombre d'heures, c'est équivalent à l'année passée, effectivement.

Parce qu'ici on arrive avec le coût spécifique. Ce qui était fait, les années passées, on identifiait le coût spécifique de la ressource et les frais de déplacement spécifiques de la ressource pour une période d'année qui n'était pas un 31 mars pour chacune de ces entités-là. C'était très laborieux, et, je pense, ce n'était pas nécessairement très pertinent.

M. Laframboise : Ça nous donnait aussi les montants des cabinets privés qui... C'est ça, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, c'est là où j'ai une préoccupation, moi. Là, cette année, c'est mon rapport annuel, et moi, j'ai une préoccupation parce que, bon, par exemple, Hydro-Québec, vous avez le montant en millions de dollars, là, c'est 5 millions de dollars, KPMG, E&Y, c'est de l'information qui provient de leurs rapports annuels, mais est-ce que c'est strictement pour la vérification financière? Je ne suis pas en mesure de le savoir, parce qu'ils font d'autres travaux aussi, tu sais, ils peuvent faire des travaux de consultation, ils peuvent... Et ça, c'est de l'information qui appartient à la firme. Donc, je ne suis pas en mesure de pouvoir décortiquer, donc ce n'est plus comparable, l'information qui est présentée n'est pas comparable avec...

M. Laframboise : Sauf qu'avant ils étaient obligés de vous la donner, alors que, là... Non?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste moins de 10 secondes.

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, ils n'étaient pas obligés de me la donner.

M. Laframboise : ...vous-mêmes, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Je pourrai répondre.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, on va garder ça en réserve. On retourne du côté du gouvernement avec le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. On a eu l'occasion plusieurs fois de poser des questions. La question que je vais poser, nous, les membres de la commission qui sommes là depuis longtemps, on a entendu des réponses, mais ce n'est pas toujours public, parce qu'une année sur deux... Et, comme c'est public, moi, j'aimerais, j'aimerais faire un petit exercice qui correspond à... C'est comme si on avait un rapport du Vérificateur général qui vous concerne et... ces quelques lignes qui ont été écrites par nos analystes de la commission et qui disent ceci, alors : «La performance du Vérificateur général à l'égard de sa planification stratégique est moyenne. Il a atteint 11 des 21 cibles retenues en 2015-2016, et 13 des 21 résultats sont égaux ou supérieurs à ceux de 2013-2014.

«Parmi les 24 indicateurs du plan stratégique 2012-2015, 46 % ont été majoritairement atteints, tandis que 33 % l'ont été peu ou pas du tout.

«Le pourcentage des recommandations donnant lieu à des progrès satisfaisants a baissé de 9 points de pourcentage, avec 57 %. Ce résultat est le pire des quatre exercices relatifs à la planification stratégique. La cible de 70 % n'a jamais été atteinte.» Je reviendrai à celle-là en particulier.

Alors, pour le public qui nous écoute, là, qui n'a jamais entendu les explications, et tout ça, pourriez-vous essayer de donner une explication? Parce que nous, on vous connaît, on sait que vous ne traînez pas la patte, vous êtes supersophistiqués, mais, quand vous faites des remarques pour certains ministères, ils ont un résumé simple qui donne souvent quelque chose qui donne une impression négative, comme celle-là, et après ça c'est à eux de pouvoir s'expliquer; du gouvernement quel qu'il soit, parce qu'on a eu plusieurs... Et là, bien, peut-être ce serait intéressant, même si on connaît... pour la plupart d'entre nous, on a déjà entendu vos réponses, de nous donner une petite idée de ce pourquoi il y a un certain nombre d'éléments comme ceux-là qui paraissent a priori... Et là on sort les éléments plus négatifs puis on a plein d'éléments positifs, puis vous savez comment est-ce qu'on vous aime. Mais ce serait intéressant de vous entendre là-dessus pour, effectivement, que le public que l'on représente ait une idée aussi de la qualité des travaux que vous faites, malgré que des indicateurs peuvent parfois... Mais ça donne aussi une idée de ce que, des fois, les ministères ont, vous donnez des indicateurs. Et votre travail, c'est pour qu'on améliore les choses qui vont mal, donc vous n'êtes pas en train de toujours vanter le monde de ce qui va bien. Et donc, là, on a comme une espèce de miroir, peut-être, là, qu'on pourrait mettre en place pour vous entendre un petit peu.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Et j'accepte avec plaisir d'y répondre.

J'ai posé la même question, j'ai dit : Pourquoi vous avez mis ces indicateurs-là, alors que ce n'est pas des indicateurs qui sont faciles à atteindre?, puis on m'a expliqué que, bien, c'étaient des indicateurs qui se devaient d'être incitatifs. Et je vous donne un exemple. Qu'il y ait 100 % des états financiers pour lesquels le rapport du Vérificateur général n'ait pas de réserve, le Vérificateur général, pour moi, ma préoccupation, je me disais : Mais, s'il y a une réserve, c'est peut-être parce que, justement, le Vérificateur général a fait bien son travail, donc ce n'est pas un indicateur de qualité de travail. Mais on m'a dit : C'est à cause qu'on veut inciter les entités à ce qu'il n'y ait pas de réserve. Donc, c'est la philosophie de l'indicateur de l'époque qui était là, et qui est tout à fait louable, mais, si on prend cet indicateur-là, c'est 100 % qu'il n'y ait pas de réserve. Et on a combien de pourcentage qui ont des réserves?

M. Fiset (Jean-Pierre) : Environ 8 %, 7 % à 8 %, beaucoup à cause des paiements de transfert.

Mme Leclerc (Guylaine) : 7 % à 8 % qui ont des réserves à cause des paiements de transfert, dont une réserve majeure dans les états financiers consolidés du gouvernement qui représente, si je ne me trompe pas, 8 milliards de dollars.

Alors donc, à mon avis, c'est qu'il y a une réserve. Le Vérificateur général a bien fait son travail de vérification, mais l'indicateur fait paraître l'atteinte de l'objectif de façon négative.

Alors, on a tenté de modifier ce type d'indicateur là, parce que, personnellement, je ne crois pas que le fait que le Vérificateur général fasse bien son travail soit qu'il n'y ait pas de réserve. Oui, on peut faire de l'éducation, on peut

essayer de convaincre, on est en échange constant avec les entités pour corriger ce volet-là, mais c'est... Alors, cet indicateur-là n'est plus présent dans le prochain plan stratégique.

• (17 heures) •

M. Reid : J'aimerais revenir avec peut-être le 70 %, parce qu'il me semble que c'est sur cet élément-là qu'on avait posé la question à votre prédécesseur par intérim, et il avait... Moi, la question, c'était : Est-ce que vous avez pris le bon indicateur, à 70 %, parce que c'est 70 %, bon... et la réponse avait été essentiellement, effectivement, une question d'incitatif. Ça correspond tout à fait à ce que vous dites, là, ce qu'on avait entendu à l'époque publiquement d'ailleurs.

Et, moi, ça m'amène une question, c'est que, un indicateur, il faut choisir la hauteur, par exemple, de la cible, etc., et on fait des recommandations, vous faites des recommandations, nous faisons des recommandations, puis ensuite on se dit : On va faire le suivi. Puis on trouve que, des fois, ce n'est pas assez satisfaisant, ce qu'ils font, etc. Vous dites, vous-mêmes : On va essayer de resserrer un petit peu ça. Mais moi, j'ai été pendant un bout de temps, disons... un petit peu enseigné le contrôle, etc., de façon plus large, et la question, c'est qu'on voit, par le fait que les indicateurs que vous aviez choisis ou qui avaient été choisis avant vous n'étaient pas toujours peut-être à la bonne hauteur, ou adéquats, ou, en tout cas... ou pertinents, par exemple ce que vous avez donné comme exemple tantôt... Est-ce qu'il ne faut pas faire... Une petite mise en garde : Dans un système de contrôle, il y a des systèmes où on ne peut pas avoir de manoeuvre, de lousse, comme on dit en bon québécois, comme tous les systèmes financiers, parce que, quand tu demandes quelque chose, il faut que ce soit parfaitement... l'information soit exacte, etc. Dans d'autres aspects de contrôle de performance, et tout ça, qui font partie de votre travail, on fait des recommandations, des fois, qui, avec la vision qu'on a, sont trop faibles ou trop fortes. Quand c'est trop faible, ce n'est pas un problème, ça tombe bien après, mais, quand c'est trop fort, bien, l'organisation a une difficulté à rencontrer la cible qu'on lui demande de rencontrer ou des choses comme ça. Le fait que le système actuel ait beaucoup trop de lousse, entre guillemets — excusez-moi l'expression, mais je n'arrive pas à trouver le mot français pour remplacer ça — de relâchement ou, en tout cas, peu importe, là, de souplesse, mettons...

Une voix : De slaque.

M. Reid : ...de slaque, ah bon! — ça, c'est le Saguenay, on vient tous les deux du Saguenay — le fait qu'il y ait une souplesse dans le système de contrôle permet donc de ne pas causer de problème trop sérieux quand on y va trop fort sur une recommandation, admettons. Là, quand on veut resserrer, il faut faire attention, à mon avis, là, de bien garder un équilibre entre la rigueur et la souplesse parce que c'est de la gestion, on n'est plus dans le financier. Évidemment, la formation de la plupart des gens qui travaillent pour vous, c'est une formation de comptabilité, de vérification financière, qui, elle, ne souffre aucun écart, mais, dans la vérification de performance, évidemment, il y a une évaluation, et il faut faire attention à ça.

Dans les projets que vous avez, puis je ne vous laisse peut-être pas grand temps pour répondre, malheureusement, mais, dans les projets que vous avez actuellement de resserrer tout ça, qui nous paraît important à nous aussi, là, je pense, aux membres de la commission, mais, dans ça, est-ce que c'est un enjeu, pour vous, d'effectivement laisser une marge de souplesse? La souplesse pourrait être aussi que les personnes peuvent répondre, là, rapidement, pas dans trois ans, que ce qu'on a demandé est trop, là, par exemple. Au lieu de dire : Dans trois ans, on leur dira qu'on ne l'a pas fait parce que c'était trop, moi, j'aime bien qu'on puisse rapidement... Mais est-ce que vous pensez à un mécanisme qui fait qu'il y a une rétroaction?

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est exactement ce qu'on fait, parce que c'était une... On était très rigide, dans le passé, c'est-à-dire qu'il ne passait pas, O.K.? Donc, il pouvait y avoir des efforts de faits, modifier un système, O.K., mais il n'avait pas tout mis en place, puis, bien, on disait : Non, pas atteint. Donc, c'était drastique, c'était binaire.

Alors, maintenant, on a des cotes qui font, bon, bien : Il a fait... c'est appliqué ou ce n'est pas appliqué. O.K.? Donc, ça, c'est mes deux extrêmes. Mais entre les deux j'ai des progrès satisfaisants et j'ai des progrès insatisfaisants. Et ça, les entités apprécient beaucoup, parce que les entités peuvent avoir fait des efforts pour améliorer, mais on sait que c'est un projet sur quatre ans. Alors, pendant quatre ans, s'ils atteignent les échéanciers qu'ils s'étaient fixés dans la planification originale, dans le plan d'intervention original, avec les personnes-ressources, puis qu'il y a de l'avancement, on va dire : Progrès satisfaisant, et, pour nous, on vient de cocher : C'est adéquat, c'est correct, on est satisfaits. Donc, effectivement, on a corrigé cet aspect-là.

D'un autre côté, mea culpa aussi du côté du Vérificateur général. Dans certains cas, il y a beaucoup de recommandations, et des recommandations qui peuvent être très coûteuses et dont l'effet peut être plus ou moins important. Donc, ça, on est en train de travailler sur...

M. Reid : Je vous interromps juste une seconde pour dire que, mon autre question, vous êtes en train d'y répondre, c'est : Les recommandations n'ont pas toutes la même priorité?

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, c'est ça. Et là on a un groupe de travail qui est en train de se pencher pour réaliser un guide, pour s'assurer que les recommandations sont pertinentes, ne doivent qu'avoir... pertinentes, réalisables dans un échéancier à court ou moyen terme, et qu'elles se fassent à un coût adéquat, considérant les bénéfices qui en résulteront. C'est ces trois conditions-là qui sont mises en place. Donc, on va avoir moins de recommandations, mais celles qui vont être là vont répondre à ces trois exigences-là. Et tous nos rapports vont avoir ces critères-là, et on est en train d'y travailler pour... Parce qu'il y a le guide, mais aussi il va y avoir à former le personnel pour s'assurer que... parce qu'eux autres c'est des missions, hein, puis, pour eux autres, là, c'est leur mission, puis ils y croient beaucoup. Donc, il faut, des fois, juste réaligner un petit peu, là.

M. Reid : Excellent. Est-ce qu'il reste encore du temps, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 42 secondes.

M. Reid : Bien, écoutez, je voulais juste vous dire, là-dessus, que ce serait intéressant qu'on puisse parler avec les membres de la commission ou les membres de l'Exécutif pour que les résultats de votre réflexion nous aident à nous aussi quand ce sera le temps de faire des réflexions, des recommandations.

Le Président (M. Gaudreault) : ...on est là-dessus. Ça va? On va transférer vos 20 secondes à votre prochain bloc. On s'en va sur la route de Berthier, la chanson, commencer avec la chanson. Allez-y.

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. Bonjour, madame... Bonjour, mesdames, devrais-je dire. Bonjour, messieurs. Je ne sais pas si c'est voulu, mais vous avez la parité dans votre équipe actuellement, en tout cas ici, hommes et femmes.

Une voix : C'est nettement mieux.

M. Villeneuve : C'est nettement mieux que de ce côté-ci, effectivement. Alors, je tiens à le souligner. Bravo! C'est ma collègue qui me le faisait remarquer un petit peu tout à l'heure, alors...

Moi, je vous amènerais sur les contrats que vous donnez. Vous donnez combien de contrats à peu près par année et à quelle hauteur, en gros?

Une voix : ...

M. Villeneuve : Oui, que vous donnez, donc que vous faites faire...

M. Couture (Marcel) : ...le nombre de contrats qu'on donne, je l'ai ici, c'est quand même... Là, ce n'est pas ce qui est publié sur SEAO, parce que ce qu'on publie sur SEAO, ce sont les engagements au-delà de 25 000 \$. Le nombre de contrats, c'est beaucoup plus élevé que ça. Par exemple, seulement en gré à gré, en 2015-2016, c'est au-dessus de 110, 112 contrats, mais il y a beaucoup de petits montants là-dedans, etc., là. Donc, je peux vous les donner, là, je les ai un petit peu plus loin.

M. Villeneuve : Pendant que vous cherchez la réponse... Parce que je vois que sur SEAO vous mettez aussi des gré à gré, vous les mettez aussi, ce qui est... Bien, bravo! Je ne sais pas d'où vient cette... C'est une belle transparence, là. Je ne sais pas si ça...

Une voix : Je crois que ça s'est toujours fait.

M. Villeneuve : Ça a toujours été comme ça? D'accord. Et tantôt est-ce que... peut-être j'ai mal compris, je suis un peu dissipé, là, dans mon esprit de ce temps-là, là... Tantôt, vous avez parlé de demander au BAN de pouvoir changer le règlement chez vous. Est-ce que c'était en rapport aux ressources ou c'était en rapport, justement, aux contrats?

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est en rapport des contrats.

M. Villeneuve : Vous pouvez répéter un peu ce que vous expliquiez tantôt, s'il vous plaît?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. C'est que notre règlement datait de 2006, si je ne me trompe pas... ou en tout cas il n'était pas jeune. Et il y a des nouvelles pratiques qui se sont instaurées depuis cette époque, il y a aussi le Conseil du trésor qui a émis de nouvelles directives, et c'était pour être reflété au sein du règlement, donc.

Puis, par exemple, corrigez-moi si je me trompe, là, mais il me semble que, c'est ça, les services professionnels de plus de 100 000 \$, c'était sur invitation, c'était strictement sur invitation, et, moi, ça me préoccupait, je me disais : Bien non, on devrait aller en appel d'offres public. Notre règlement ne l'autorisait pas.

Même chose... Là, actuellement, on se doit d'acquiescer un système. Bien, les nouvelles façons de faire, maintenant, devraient ouvrir à l'appel d'offres à l'extérieur du Québec aussi, mais notre règlement nous oblige à rester au Québec.

Donc, le nouveau règlement ferait en sorte qu'on peut ouvrir l'appel d'offres à l'extérieur du Québec, et aussi refléter ce que les nouvelles directives du Conseil du trésor font la promotion, alors... dont, entre autres, aller en appel d'offres public dans les cas de services professionnels de 100 000 \$ et plus.

M. Villeneuve : ...votre souhait, et évidemment la demande en témoigne, c'est que vous pourriez éventuellement, avec l'autorisation du BAN, aller en appel d'offres, et non pas sur invitation. C'est ce que je comprends.

Mme Leclerc (Guylaine) : Absolument.

M. Villeneuve : Et ça, c'est pour les contrats en haut de 100 000 \$?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui.

M. Villeneuve : Pour ce qui est de la réponse, je pense, monsieur l'a trouvée, là.

M. Couture (Marcel) : Oui, c'est ça. En 2015-2016, au total, on a émis 139 contrats, donc ça vous donne idée, à peu près, là, donc 112 qui étaient en gré à gré. C'est ça que j'expliquais, c'est qu'il y a des très petits contrats là-dedans, là, il y a des... ça fait une moyenne d'à peu près 14 000 \$ par contrat, là. Donc, ça vous donne une idée de...

M. Villeneuve : Vous arrêtez où la ligne? Où vous dites : Je le mets sur SEAO, même si c'est de gré à gré, ou je ne le mets pas?

M. Couture (Marcel) : 25 000 \$. Donc, ce qui est en haut de 25 000 \$, normalement, ça, c'est ce qui va sur SEAO.

M. Villeneuve : Ah! O.K. D'accord. Parfait. Je vous pose la question parce qu'on sait... on a vu dans... Disons que c'est une pratique... Je ne suis pas contre, là, mais ça pose beaucoup de questions, quand on va de gré à gré. Je comprends que la loi l'autorise, mais, bon, on a vu avec la commission Charbonneau des fois où ça menait, tout ça. O.K.

Moi, j'aimerais savoir aussi... Vous avez donné des contrats en 2016, 2015, en fait, les audits d'états financiers du musée contemporain, donc, de Montréal, et on voit que les montants soumis versus les montants du contrat sont différents. Comment on explique cela?

• (17 h 10) •

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. C'était une pratique qui n'existe plus, qui était... Dans l'appel de propositions, là, qui était présenté aux soumissionnaires, il était présenté qu'on ajouterait systématiquement 10 % de la valeur de la soumission au contrat, donc tous les soumissionnaires étaient au courant qu'il y avait un 10 % qui s'ajoutait, et c'est pour ça que le montant du contrat par rapport à la soumission était différent. C'est une pratique qui s'est exercée jusqu'en décembre?

Une voix : ...

Mme Leclerc (Guylaine) : Jusqu'en décembre. Puis ça n'existe plus, là, parce que ça revient au même, là, tu sais, tout ça.

M. Villeneuve : Bien oui. C'est quoi, l'idée?

Mme Leclerc (Guylaine) : Je ne sais pas c'est quoi, l'idée.

M. Villeneuve : Bien là, j'ai vérifié, puis effectivement c'est ce que ça donne. J'aurais pu l'essayer, mais... on aurait pu le deviner, là, un petit peu, parce qu'on rajoute 10 % puis effectivement on arrive au montant.

Donc, ça n'existe plus, c'est ce que je comprends.

Mme Leclerc (Guylaine) : Non.

M. Villeneuve : Et à partir de cette année?

Mme Leclerc (Guylaine) : À partir de décembre, là, oui, tous ceux depuis décembre.

Ce qu'on m'a expliqué, c'est que ça permettait, s'il y avait des travaux supplémentaires — parce qu'il y en a souvent, là, en vérification, des travaux supplémentaires — de pouvoir éviter de faire un avenant. Mais personnellement je ne trouve pas que c'est une bonne pratique. Ça fait qu'on a... ça ne se fait plus, là.

M. Villeneuve : Bien, dans le fond, ça venait couvrir l'avenant, ni plus ni moins.

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est ça, c'est ça.

M. Villeneuve : Donc, vous évaluez le montant. Et, si jamais il y avait quelque chose qui devenait, entre guillemets, un extra, alors, vous aviez le montant pour couvrir...

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est ça. Mais ça n'existe plus.

M. Villeneuve : Et qu'en est-il des montants du contrat avec option?

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est quoi, votre question?

M. Villeneuve : Bien, au niveau... Vous avez des contrats avec option.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui.

M. Villeneuve : Est-ce que c'est systématique ou c'est vraiment ciblé?

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, c'est ça. Ça non plus, il n'y en aura plus.

M. Villeneuve : Décidément...

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est qu'il y avait un contrat de quatre ans avec une option d'un an — ce qui revient au même, O.K., là, maintenant on fait un contrat de cinq ans — ce qui rend les firmes insécures, O.K., par rapport à ça, parce que plus une firme sait que son contrat... une firme, un bureau de comptables, là, sait que son contrat va être à plus long terme, plus il peut baisser les coûts, parce qu'il va amortir le temps de familiarisation sur le nombre d'années.

Donc, quand il soumissionnait sur quatre ans plus une option d'un an, bien, il pouvait juste amortir son temps de familiarisation sur quatre ans, il disait : La cinquième année, je ne le sais pas, si je vais l'avoir ou si je ne l'aurai pas. Alors, maintenant, on dit : C'est cinq ans, donc diminuez vos coûts, vos propositions en conséquence.

Et puis finalement, pour nous, ça ne change rien, parce que tu peux mettre fin n'importe quand à n'importe quel de tes contrats. Donc, pour nous, ça ne change rien de mettre quatre ans plus un an plutôt que de mettre cinq ans.

Maintenant, on met cinq ans. Ça permet d'avoir des coûts plus bas, on l'espère, et ça se gère mieux, là.

M. Villeneuve : D'accord. Tantôt... Je ne suis pas comptable, mais je crois que mon collègue à côté de moi est comptable de formation. Non? Enfin...

Une voix : Notaire, notaire.

M. Villeneuve : Notaire? O.K., d'accord. Je veux juste revenir sur les audits conjoints. Expliquez-moi. Un audit conjoint, c'est, dans le fond, une entreprise qui engage une firme privée, qui fait faire une partie du travail? Et comment vous vous insérez dans ça?

Mme Leclerc (Guylaine) : Moi, je... Ça se passe chez Hydro-Québec, Caisse de dépôt, et tout ça.

M. Villeneuve : Oui, je l'ai pris en note tantôt, oui.

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, je vais laisser vraiment le vérificateur général adjoint qui est responsable de ces entités-là vous expliquer comment ça se passe.

M. Fiset (Jean-Pierre) : Oui, tout à fait, on va essayer de vous le résumer.

Dans le fond, on se sépare la tâche en deux, sauf qu'on est cosignataires de l'opinion, donc on doit s'assurer que le travail fait par les coauditeurs répond à nos attentes, dans le fond, qui permet de signer l'opinion du rapport de l'auditeur indépendant en bout de ligne. Mais ça fait en sorte qu'une année donnée on va faire telle et telle partie du travail, normalement 50 % du travail d'audit à faire dans une entité donnée quand on est deux, quand on est trois comme chez Hydro-Québec, bien, à ce moment-là, c'est un tiers, un tiers, un tiers, mais, à ce moment-là, on exécute des sections particulières et on fait des mises en commun à différentes étapes de l'audit. Donc, au tout début, on partage, naturellement, nos plans de mission, toute notre stratégie d'audit. Et, au fur et à mesure qu'on avance, naturellement, on va réviser les travaux de l'autre coauditeur pour s'assurer qu'à la fin, quand on émet le rapport, quand on accepte de signer le rapport, à la toute fin, bien, que les trois coauditeurs sont d'accord avec les travaux qui ont été réalisés, puis que, dans le fond, les travaux sont suffisants pour émettre l'opinion qu'on émet à la toute fin.

M. Villeneuve : Est-ce qu'il y a une alternance dans les tâches ou les missions?

M. Fiset (Jean-Pierre) : Absolument. Périodiquement, donc... Ça varie d'un dossier à l'autre, mais périodiquement on échange les différentes sections, donc, pour en arriver à un échange complet après un certain nombre d'années, tout à fait.

Une voix : ...

M. Fiset (Jean-Pierre) : Pas dans les missions mais dans l'exécution des travaux, dans l'exécution des travaux.

M. Villeneuve : Et ça se fait parce que la tâche est trop lourde? Parce que, là, dans le fond, je comprends que c'est quand même assez solide, là, dans le sens que la garantie est là que le travail revient, en plus que vous alternez, le travail est surveillé de... tout le monde surveille tout le monde un peu, c'est un peu comme ça que je devrais le dire, là. Mais, les avantages de cela, est-ce que... Les avantages d'abord et les inconvénients?

Et vous le faites parce que c'est une pratique qui est comme ça, qui est déjà implantée depuis longtemps, ou c'est parce que les ressources, peut-être, de votre côté, sont... Je vous laisse répondre.

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est un choix du législateur.

M. Villeneuve : Ah! d'accord. Il l'ignorait, il l'ignorait, je suis désolé.

Mme Leclerc (Guylaine) : Mais, d'autre part, pour nous, c'est important d'être présents. Donc, nous ne souhaiterions pas qu'une entité comme Hydro-Québec ou la Caisse de dépôt... que le Vérificateur général ne soit pas présent. Donc, pour nous, c'est important qu'on soit présents.

Alors, le fait qu'il y ait d'autres... qu'il y ait un coauditeur, bien là, ça, ça devient le choix du législateur.

M. Villeneuve : O.K. Parfait. Bien, merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va?

M. Villeneuve : S'il reste du temps, M. le Président, le reporter sur l'autre bloc.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, O.K., on va vous le reporter. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec le député de Montmorency, Beauport?

Des voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Chicanez-vous pas, là.

M. Bernier : Ils me parlent tous dans les oreilles, ils ont tous des questions, ça fait que...

M. Giguère (Saint-Maurice) : Non, bien, parce que la vision est là, là...

Le Président (M. Gaudreault) : Le député de Saint-Maurice.

M. Giguère (Saint-Maurice) : Oui, monsieur. On va revenir sur les recommandations. Tantôt, mon collègue, vous avez fait un bon bout de chemin sur la question que je voulais poser, que, là, vous voulez faire peut-être un petit peu moins de recommandations mais plus ciblées. Et puis vous nous avez dit tantôt que, ces organismes-là, il faut qu'ils soient imputables, que vous, vous étiez les yeux — puis, je pense, vous avez des bons yeux, vous et votre équipe — puis nous, on est les bras. Mais qu'est-ce que c'est vous attendez de nous? Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer, de vos yeux? Qu'est-ce que nous, on pourrait faire pour améliorer qu'ils soient imputables, ces organismes-là?

Mme Leclerc (Guylaine) : Je vous dirais, ce que vous avez déjà fait l'année passée... Il y a eu beaucoup d'auditions, l'année passée, je ne me souviens plus combien, en 2016-2017, là. Oui, 2016-2017, il y a eu beaucoup d'auditions. Je crois que c'est l'élément porteur. Alors, qu'il y ait... quand vous entendez les entités en commission, ça a un effet très important sur nos recommandations parce qu'ils ont à rendre compte publiquement sur nos recommandations. Donc, je vous dirais, c'est l'élément le plus porteur, à mon avis. Je ne sais pas si mes collègues ont des éléments à ajouter, là, mais, pour ma part, c'est ce que je constate comme avantage, là.

M. Giguère (Saint-Maurice) : O.K. Dans un autre ordre d'idées, dans un autre... dans les programmes d'accès à l'égalité, on voit que les chiffres, là, les cibles, là, à atteindre puis qu'est-ce qu'on a sur le terrain, exemple les communautés culturelles, anglophones, autochtones, les personnes handicapées, on est à 6,8 %, puis la cible est quand même à 25 %, donc on veut... puis même, les personnes handicapées, 0,4 %, on veut avoir 2 %. Donc, il y a beaucoup de travail, je pense, à faire de ce côté-là. C'est quoi, votre vision?

• (17 h 20) •

Mme Leclerc (Guylaine) : Ça, c'est l'objectif gouvernemental. Il s'agit de... Ce n'est pas notre cible, c'est l'objectif gouvernemental.

Le Vérificateur général, si on va avec les communautés culturelles, c'est un défi supplémentaire, parce qu'il y a l'Ordre des comptables professionnels agréés qui peut ne pas reconnaître les années de scolarité ou le diplôme obtenu dans un autre pays. Donc, on a cet élément-là qui est très, très important, donc, c'est difficile, pour nous...

Mais on a un plan stratégique pour favoriser, justement... pour les attirer, favoriser, et ça, c'est les ressources humaines qui chapeautent cet élément-là. Et, personnellement, pour avoir travaillé à l'international, bien, il y a des gens vraiment très, très compétents qui peuvent vraiment nous apporter beaucoup de leur savoir-être et savoir-faire. Alors, c'est quelque chose qui est important pour nous.

Aussi, on a le fait qu'on soit à Québec. 70 % ou 80 % de notre personnel est à Québec. Et vous savez qu'à l'Université Laval, bien, quand même, des finissants en comptabilité, bien, il y a moins de communautés culturelles qu'on peut avoir à Montréal. Donc, c'est un autre défi.

Donc, il y a l'aspect géographique, l'aspect Québec, l'aspect de la diplomation. Mais c'est certain qu'on favorise, définitivement, l'attrait des communautés culturelles.

M. Giguère (Saint-Maurice) : À l'interne, est-ce que vous avez des cibles? Parce que, là, vous dites : C'est la cible du gouvernement, mais, vous, à l'interne, est-ce que vous vous êtes mis des cibles à atteindre?

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, on ne s'est pas mis de cibles. C'est peut-être quelque chose qu'on pourrait voir.

Par contre, je suis encline à favoriser une ressource d'une communauté culturelle distincte, mais pas au détriment de la qualité des ressources, parce qu'on a un rôle trop important. Alors, c'est pour ça que, si on a à identifier une cible, il faudrait bien regarder de manière à ne pas faire en sorte qu'on diminue la qualité strictement pour pouvoir atteindre une cible, là.

M. Bernier : Mme Leclerc, je reviens au niveau du suivi des recommandations parce que c'est un élément qui me préoccupe beaucoup. Et, dans mes travaux, antérieurement, c'était une préoccupation constante qu'on avait, à essayer de savoir de quelle façon on appliquait ces éléments-là, ces recommandations-là.

Vous avez mentionné, tout à l'heure, que vous allez revoir les catégories de recommandation ou de quelle façon on va baser, si on veut, la recommandation, parce qu'au moment où le vérificateur ou les vérificateurs rédigent leurs rapports, effectivement, il y a différents éléments qui sont soulevés, puis là, à ce moment-là, on regarde puis on discute avec les autorités du ministère ou de l'organisme quelles sont les recommandations qui sont retenues et, à ce moment-là, quels sont les plans d'action qui sont prévus en regard de celles-ci. Parce que, quand vous déposez votre rapport au niveau de l'Assemblée nationale, puis, par la suite, au moment où vous faites votre conférence de presse, à ce moment-là, ce qu'on cherche à faire ressortir, ce sont des éléments qui sont assez flamboyants, là, par rapport aux carences. Par contre, au niveau des recommandations, on n'a pas beaucoup de suivi par rapport à de quelle façon ça va se faire ou quelles sont les corrections qui ont été faites par rapport à cette chose-là.

Moi, ce que j'aimerais connaître, là : Du côté du suivi des recommandations que vous formulez, quels sont les éléments que vous percevez qu'on pourrait mettre en place pour... Parce qu'il y a également nos recommandations à nous, suite au travail que vous avez fait, là. Nous autres, nos recommandations, on va faire un suivi, quand on reçoit ou qu'on donne un... Depuis quelques périodes, en tous cas, on demande, à un moment donné, à l'organisme de revenir et de nous faire rapport sur les recommandations qu'on lui a faites. Bon, de quelle façon on se met en lien là-dessus? De quelle façon on est capable de s'assurer de ce suivi-là? Parce que l'objectif premier des recommandations, c'est d'apporter des corrections, d'apporter des améliorations. Sauf qu'une fois qu'on a constaté la chose c'est quoi, le plan de match?

Mme Leclerc (Guylaine) : Je vais vous dire, j'ai cinq points, O.K., cinq points, il y en a deux qu'on... je vais vous les dire, donc : le suivi, l'amélioration du suivi, c'est ce qu'on a fait cette année; changement des cas, c'est ce qu'on a fait aussi; qualité des recommandations, c'est ce qu'on est en train de faire; travail avec le Secrétariat du Conseil du trésor, c'est ce qu'on va faire, O.K., ça, c'est un petit peu plus à long terme; et le cinquième, c'est la présentation du suivi dans notre rapport annuel... pas rapport annuel, c'est dans notre tome. Et, à titre d'exemple, il y a eu le Fonds vert, et il y a eu, au mois de... au printemps 2016, le suivi de la vérification d'optimisation de ressources du Centre de services partagés du Québec, où on présente nos recommandations et le suivi qui en a été fait avec... si elles ont été appliquées, en cours d'application, avec un progrès satisfaisant ou insatisfaisant, ou non appliquées. Et on fait part aussi des recommandations de la CAP, dedans, qui sont en relation avec notre travail, si vous voulez.

Alors, c'est comme ça, je pense, qu'on peut travailler en collaboration, c'est-à-dire vous entendez les entités, on fait des suivis. Et, dans nos rapports, lorsqu'on fait un suivi des recommandations, souvent suite à vos demandes, parce que vous nous demandez d'effectuer des suivis, bon, bien, là, à ce moment-là, on met dans notre rapport, qui est rendu public, vos recommandations, elles sont identifiées comme de quoi elles viennent de vous, donc on identifie : Recommandation du Vérificateur général, ou, dans certains cas : C'est une recommandation qui vient de la commission... par exemple, ici : Recommandation de la Commission de l'administration publique, et on dit si elle a été appliquée. Dans ce cas-ci, c'en est une, là, la recommandation 3 que vous aviez, qui était en cours d'application, progrès satisfaisant, et on explique en dessous ce qui a été fait par l'entité. Donc, je pense que c'est déjà une évolution par rapport à ce qui était fait auparavant.

M. Bernier : Il y a une période qui va venir très rapidement, ce qu'on appelle l'étude des crédits, et les parlementaires se posent la question de quelle façon ils peuvent accomplir... ou de quelle façon ils peuvent appuyer votre travail là-dessus. Je pense... En tout cas, moi, je crois que cette période-là, parce qu'il se pose toutes sortes de questions lors de l'étude des crédits, ce qui pourrait être intéressant, c'est, en ce qui regarde les recommandations du Vérificateur général et les recommandations de la Commission de l'administration publique, de savoir qu'est-ce qui se fait ou qu'est-ce qui va se faire par rapport à ça. En tout cas, moi, je soulève cet élément-là, parce qu'après 10 ans j'en ai vu, des périodes d'étude des crédits, puis quelques-unes étaient un petit peu bizarres, mais je pense que, ça, sur cet élément-là, ça pourrait être quelque chose d'intéressant, qu'on puisse faire le suivi des recommandations que vous faites au niveau de l'organisme, au niveau du ministère et ainsi qu'au niveau des recommandations qui sont faites... Ça peut peut-être amener une certaine contribution de votre part dans des synthèses ou dans de l'information à nous être formulée. Et je pense que ça pourrait être un élément important dans le cadre de cette étude-là, parce que, dans plusieurs cas, si vous... les gens qui s'assoient puis qui écoutent l'étude des crédits, à un moment donné, ils se posent la question : On s'en va où avec ça, là, tu sais? Ils s'attendent à ce que les gens puissent répondre à ces questions-là. Moi, j'ai eu, comme chef de cabinet, à préparer, justement, aux Relations internationales, des cahiers, puis finalement on se demande où est-ce qu'on va avec le chariot de cahiers, une fois qu'il a été distribué, là, qu'est-ce qui ressort de ça, là, tu sais.

En tout cas, moi, je vous soumets l'idée, là. Ça pourrait être quelque chose qui serait intéressant.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, je trouve que c'est une excellente idée parce que... surtout qu'on va faire le suivi annuellement, maintenant.

M. Bernier : ...dans cette vision-là, puisque... j'en profite parce que c'est ce que vous avez l'intention, et c'est ce que vous avez déclaré... l'intention de faire. Je pense, ça pourrait être fort utile pour nous, les parlementaires, mais

avant toute chose pour le public et les gens qui... la transparence, les gens avec qui... pour qui on travaille avant toute chose. Nos patrons à nous, là, vous savez, c'est M. et Mme Tout-le-monde, là, qu'on retrouve dans nos comtés. C'est eux autres, nos boss, puis c'est eux autres qui vont décider si on est là ou si on n'est pas là dans quatre ans.

Mme Leclerc (Guylaine) : Absolument.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste une vingtaine de secondes.

M. Bernier : Une vingtaine de secondes. Bien, je voulais entamer le sujet en ce qui regarde, justement, les lanceurs d'alerte, mais je pense qu'on va avoir la chance de revenir.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, au prochain bloc. Donc, on s'en va du côté de la deuxième opposition avec le député de Blainville.

M. Laframboise : Merci, M. le Président. Je vais faire, en début, un petit peu de pouce sur les contrats à exécution sur demande, là, publiés en 2014-2015. Bon, tantôt, vous avez donné l'explication, les contrats, bon, de plus de 100 000 \$ qui ont été publiés. Puis vous avez dit : Bon, ça arrive, tu sais, là, les trois qu'on a dans le tableau, là, qui étaient le Musée d'art contemporain, la Société du port ferroviaire de Baie-Comeau-Hauterive puis la Corporation d'urgences-santé... vous avez dit que ça n'arrivera plus, là, bon, la prochaine fois, ce ne sera pas ça. Mais j'ai une question importante sur le dernier, c'est-à-dire celui de la Corporation d'urgences-santé. Le plus bas soumissionnaire était à 152 000 \$; on y rajoute 10 %, ça fait 167 200 \$. Le plus haut soumissionnaire était à 166 000 \$, puis on y rajoute, mettons, 10 %, ça aurait été 182 000 \$. Mais le montant total est de 209 000 \$, donc ça veut dire que le montant total, avec les options, est plus élevé que le plus haut des soumissionnaires. Là, j'ai un petit peu de difficultés, là, c'est juste ça, là, par rapport à...

M. Fiset (Jean-Pierre) : Bien, c'est-à-dire que, peut-être pour répondre à votre question, dans le fond, ce qu'on a mis comme information ici, au niveau des soumissions, c'est pour le comparable du total des quatre années. Dans le montant total du contrat, ça inclut l'option et le 10 %.

M. Laframboise : Non, ça, je comprends ça, mais ce que je veux dire, c'est que c'est déjà plus élevé que le plus élevé, là, malgré qu'on majore de 10 %, là. Donc, ça, il y a déjà... tu sais, ça, ça veut dire... Moi, vos options, là, quand je compare, là, vos options représentent à peu près... du montant soumis, là, ça représente 27 %, là, tu sais, là, du plus bas soumissionnaire, là. Donc, si j'enlève le 10 %, c'est 15 %, là, du plus bas soumissionnaire. C'est important, là, tu sais, là, c'est-à-dire que c'est comme si les options étaient en partie plus importantes que le contrat, là, pour une partie, là.

M. Fiset (Jean-Pierre) : Mais c'est-à-dire que, si je veux être sur une base comparable, il faut que j'ajoute à ces montants-là que vous avez à votre droite pour les différents soumissionnaires... il faut que j'ajoute la cinquième année d'options plus le 10 %. Donc, à ce moment-là, je vais être de beaucoup supérieur, là, au montant qui... du contrat total.

• (17 h 30) •

M. Laframboise : Oui, c'est correct, mais là ce que vous nous dites... Là, bien, ça, ça veut dire que, quand moi, je compare le plus haut soumissionnaire, vous me dites : Ne fais pas ça, là, tu sais. Parce que votre plus haut soumissionnaire, qui était Richter, là, à 166 000 \$, là, Deloitte était à 152 000 \$, là vous me dites...

Une voix : Pour quatre ans.

M. Laframboise : Oui.

M. Fiset (Jean-Pierre) : Pour quatre ans sans le 10 %. Mais, si j'ajoute la cinquième année à chacun de ces soumissionnaires-là, donc là je monte à chaque fois les montants qui sont indiqués ici, à la droite. Donc, je serais supérieur, là, à mon 209 000 \$ si j'inclus cette cinquième année là et un 10 % additionnel.

M. Laframboise : O.K., O.K., ça va. Je vais vous avouer que ce n'est pas facile à suivre, là, quand on regarde ça, là. C'est comme s'il y avait un petit peu d'ambition, là, il y a comme un...

Une voix : ...

M. Laframboise : Oui, c'est ça. Et, bon, sur les audits... Je vais revenir sur les audits conjoints. Bon, vous avez décidé de ne plus faire le tableau des coûts reliés aux audits conjoints, puis, bon, vous semblez dire, Mme Leclerc, que c'était compliqué. Moi, au contraire, ça me permettait de voir, tu sais, que, exemple, 2012, 2013, 2014, Hydro-Québec, dans ses... les coûts d'audit conjoint, bien, ça avait commencé à 2 222 000 \$, 2 149 000 \$, 1 981 000 \$, tu sais, ça avait tendance à réduire, là. Là, je ne le saurai plus, là, ça va être fini, là, parce que vous ne me ferez plus le comparable, là.

Puis, dans votre explication, vous sembliez me dire que c'était comme si, les chiffres qu'ils vous donnaient, là, vous n'avez pas vérifié, même en 2012, 2013, 2014, tu sais, c'étaient les chiffres que quelqu'un donnait, là, ce n'était pas un chiffre que vous alliez vérifier vous-mêmes, là, par rapport au travail qu'ils avaient fait pour l'audit. C'est un peu ça que vous me dites, là?

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, je vous dirais que c'est délicat. L'information, dans Hydro-Québec, c'est de l'information qui vient du rapport annuel, c'est de l'information qui est publique, O.K., donc, ça, je suis à l'aise de le mettre. Parce que je ne peux pas mettre dans une information publique quelque chose qui ne m'appartient pas, là, O.K., ou que je n'ai pas...

Une voix : ...rendre publique une information...

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est ça. Alors, je ne peux pas... Donc, par exemple, Hydro-Québec, pour KPMG, E&Y, en 2014-2015, c'était 5 millions de dollars; en 2015-2016, c'était 5,4 millions de dollars. Mais je ne suis pas en mesure de dire en quoi ça consiste. Est-ce que ça consiste pour la vérification des états financiers seulement ou s'il y a des travaux de consultation qui ont été faits? Je n'ai pas cette information-là. Et je ne peux pas demander à Ernst & Young ou à KPMG quels sont leurs honoraires pour que je puisse le publier, ce n'est pas à moi à publier l'information d'une firme privée.

M. Laframboise : Sauf que, si c'était publié en 2012, 2013, 2014, ça veut dire que... Ils les ont trouvés où? Ils ne les ont pas trouvés dans le bilan financier, parce que c'était le montant global. Ça veut dire qu'il y a quelqu'un qui leur a donné, à l'époque, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Peut-être, mais moi, je ne suis pas à l'aise de présenter une information, un, qui est plus ou moins fiable, parce que ça englobe plusieurs services, pour ce qui est d'Hydro-Québec. Et, pour ce qui est de la Caisse de dépôt, bien, il faudrait que je téléphone à E&Y, avoir l'autorisation que je publie le montant d'honoraires qu'ils ont reçus de la part de la Caisse de dépôt. Je ne suis pas habilitée à le faire, à mon avis. Alors, c'est pour ça que, cette information-là, on a jugé que ce n'était plus pertinent de le présenter.

M. Laframboise : O.K. Par contre, moi, ça me permettait de faire le suivi par rapport à votre travail. Là, vous me dites que les chiffres qu'il avait là, ce n'étaient pas nécessairement des chiffres qui étaient vérifiables, c'est ça que vous me dites, là. O.K. Parfait. C'est bon.

Sur la vérification des organismes, c'est-à-dire des... attendez, la vérification, page 21 de mon rapport, excusez-moi... Donc, sur la vérification de l'optimisation des ressources, O.K., bon, vous nous dites... bon, on a des tableaux comparables par rapport à l'application des recommandations après cinq ans, après trois ans, vous l'avez refait après cinq ans. 2015-2016, dans le tableau, bon, c'est 66 % après cinq ans. 2014-2015, c'est 82 %; 77 % pour 2013-2014. Pourquoi on a un écart aussi important pour 2015-2016?

Mme Leclerc (Guylaine) : Votre question, c'est pourquoi ça tend à diminuer?

M. Laframboise : Bien oui. L'application après cinq ans, c'est ça, pourquoi, tu sais, oui, il y a une diminution importante, là?

Mme Leclerc (Guylaine) : Il y a eu deux grands dossiers. Il y a le dossier Maintien de la biodiversité où il y a seulement trois recommandations sur sept qui ont été appliquées après cinq ans parce que le ministère du Développement durable ne reconnaît pas toutes ces responsabilités relativement à cet élément-là. Puis je pourrais... Es-tu au courant, toi, de ce dossier?

M. Giguère (Serge) : Oui, oui, oui. Effectivement, oui.

Mme Leclerc (Guylaine) : Tu pourras peut-être expliquer plus. Et l'autre, c'est le dossier de gaz de schiste, où il y a seulement quatre recommandations sur 10 qui ont été appliquées après cinq ans.

Alors, peut-être que tu pourrais expliquer un peu plus en détail. C'est deux dossiers qui ont fait baisser...

M. Giguère (Serge) : Oui, peut-être pour préciser... Serge Giguère. Pour préciser, c'est qu'effectivement les dossiers, après trois ans et cinq ans, ceux qui sont là, c'est simplement ceux qui n'étaient pas tous réglés après trois ans, c'est les seuls qu'on retourne après cinq ans. Donc, c'est sûr qu'en partant les taux sont plus bas.

Et ce n'est pas beaucoup de dossiers, comme en 2015-2016 il y a cinq dossiers à ce niveau-là. Ça fait que, dès qu'il y a un ou deux dossiers, le taux est beaucoup plus bas. Dans ce cas-ci, on en avait deux, gaz de schiste et biodiversité, pour toutes sortes de raisons, qui, après cinq ans, il y a des choses qui n'avaient pas pu être mises en place, et tout ça. Donc, on tombait à des taux de 30 % ou 40 % pour deux dossiers, bien, ça diminue rapidement le montant global du taux d'application pour ces cinq mandats-là.

M. Laframboise : Est-ce que vous pouvez nous résumer, là, qu'est-ce qui ne s'applique pas dans ces dossiers-là?

M. Giguère (Serge) : Oui, bien, écoutez, peut-être rapidement, ce que je peux vous dire, c'est qu'au niveau du gaz de schiste, bien, vous comprendrez que, là, quand on est arrivés après trois ans, la période entre trois ans et cinq ans... Vous savez que ça a beaucoup changé, à un moment donné, la priorité n'était peut-être plus là, là, quand on arrive après cinq ans.

Et, à ce moment-là, bien, les priorités du ministère, il y avait Ressources naturelles et Environnement qui étaient dans ce dossier-là. C'est sûr que les priorités ont fait en sorte qu'il y a différentes recommandations que nous avons faites à l'origine qui, pour eux, ils trouvaient que ce n'était peut-être pas prioritaire dans leurs activités en réalisation.

M. Lanoie (Paul) : ...rajouter sur ce dossier-là en particulier, donc, le ministère nous disait régulièrement : Bien, écoutez, il y a un projet de loi qui s'en vient, le projet de loi n° 106, là, qui a été adopté juste avant Noël, et donc vous allez trouver là réponse à vos recommandations. Alors, le suivi, les chiffres qui apparaissent ici ont été... donc ce suivi-là a été fait avant la sortie du projet de loi, donc ils ne tiennent pas compte, là, de ce fait nouveau.

M. Giguère (Serge) : Et, au niveau de la biodiversité, bien, il y avait un partage de responsabilités, une reconnaissance de responsabilité du ministère envers ce qu'ils ont à jouer comme rôle de coordonnateur pour le maintien de la biodiversité, au niveau gouvernemental, qu'il y avait des éléments qu'on n'était pas nécessairement d'accord, et eux n'étaient pas prêts à mettre en place certaines de ces recommandations-là en termes d'établir le portrait au niveau de la biodiversité et de définir plus précisément les problématiques.

M. Laframboise : Et...

Le Président (M. Gaudreault) : C'est terminé, M. le député, je suis désolé. Ça met fin à votre bloc. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, M. le Président. Mme Leclerc, je reviens un petit peu... je continue sur ce que mon collègue le député de Montmorency a parlé avec vous tout à l'heure. Moi aussi, j'ai des grosses interrogations sur le suivi des recommandations. Dans vos documents, on regarde, vous faites un suivi de ce qui est jugé satisfaisant et insatisfaisant après un premier suivi, donc après trois ans, et vous revenez après cinq ans. On a un tableau qui nous donne des pourcentages et on voit qu'après cinq ans il y a quand même plus de recommandations qui sont mises en application. On a les chiffres de 2009 jusqu'à 2016 et on voit que, 2015-2016, il y a une baisse importante au niveau de la mise en application, selon ce qui nous a été fourni ce matin. Ce qu'on se rend compte, c'est que...

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est quel tableau que vous...

M. Girard : Moi, c'est sur le rapport, c'est le tableau qui est à la page 23, mais je ne sais pas, sur le... dans le rapport annuel.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça, c'est dans le document de soutien.

M. Girard : Dans le document de soutien, oui, dans le rapport...

Mme Leclerc (Guylaine) : O.K. Parfait.

• (17 h 40) •

M. Girard : On a l'année 2009 jusqu'à 2016, et, bon, on commence... la première ligne, c'est 87 % et 73 %, et on voit que, 2015-2016, il y a quand même une baisse. Ce que ce tableau-là me dit, c'est que ce qu'on voit de plus en plus, ça se dit mal, mais c'est qu'il y a de moins en moins de recommandations qui sont mises en application. Ça m'inquiète, ça m'inquiète parce qu'on voit, depuis 2013, là, il y a une diminution de ce qui est satisfaisant, de ce qui a été vraiment réalisé par les ministères et organismes.

Ce que ça m'amène à vous poser comme questions, c'est que je crois que, comme commission, et de votre côté, au niveau du Vérificateur général, c'est comment on peut trouver des façons — j'emploierais le mot «motivation» — de motiver nos ministères et organismes à mettre rapidement en place ces recommandations-là. Bon, avec la commission, on rend publiques certaines choses, on rend publics certains rapports. Est-ce que c'est suffisant, la quantité de recommandations que vous faites versus ce qui est vraiment publicisé? Malheureusement, ce qui est rendu public, ce sont des problématiques majeures, habituellement. Il y a quelques recommandations, il y a quelques problématiques qui vont sortir de façon publique, mais il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de recommandations qui passent sous le radar et qui ne sont pas nécessairement publicisées. On sait que notre commission n'est pas la commission qui est la plus écoutée, sauf exception, quand on a des dossiers un petit peu plus... j'emploierais le mot «crunchy», comme avec les transports, mais... Oui, le fait de rendre public, mais est-ce qu'on a d'autres possibilités? Qu'est-ce qu'on peut faire pour inciter nos ministères et organismes à mettre en application rapidement, à vraiment suivre les recommandations?

Et, comme mon collègue de Montmorency le disait tout à l'heure, nous sommes au service de la population. Les argents qui sont investis, qui sont dépensés, qui sont gérés par nos ministères et organismes, ce sont mes impôts, ce sont vos impôts, ce sont les impôts de tout le monde dans la salle, mais ce sont également les impôts de l'ensemble des Québécoises et des Québécois à travers le Québec. Donc, nous avons le mandat, comme commission, de s'assurer que l'on fasse en sorte que l'argent des Québécoises et des Québécois soit géré de la meilleure façon possible, et on fait ça en collaboration avec vous. Et, oui, les recommandations, c'est bien de noircir du papier, mais il faut s'assurer que...

Donc, oui, il y a des choses que vous mettez en place, on parlait du Secrétariat du Conseil du trésor tout à l'heure. Mais est-ce que le fait de rendre public... Est-ce qu'il n'y aurait pas d'autres solutions pour s'assurer que l'on puisse aller un peu plus loin à ce niveau-là?

Mme Leclerc (Guylaine) : J'ai un peu de difficultés à identifier, au niveau de la commission, ce qu'on peut faire de plus. Par contre, je suis persuadée qu'il y a à l'intérieur de l'entité qu'il y a des devoirs à faire.

Et on a fait une étude sur la vérification interne, sur l'état de situation, puis on s'est rendu compte... Le ministère de la Santé et des Services sociaux, je pense qu'ils ont quatre vérificateurs internes; le ministère de l'Éducation, même affaire. Je pense qu'ils ont un budget de fonctionnement, dans les deux cas, de 300 000 \$. Ils ne peuvent même pas se déplacer d'un hôpital à l'autre pour aller vérifier ce qui se passe.

Alors, ça, à mon avis, ça commence par la gouvernance des ministères et qu'il y ait un comité de vérification solide au ministère de l'Éducation, au ministère de la Santé et des Services sociaux qui, lui, va exiger que le suivi des recommandations soit réalisé, soit exécuté. Tu sais, la gouvernance, c'est à l'interne, là, c'est à l'institution de prendre ses responsabilités, surtout quand on sait que, dans des ministères, les sous-ministres sont là souvent juste pour trois ans, ça fait qu'on fait une vérification, il est là la première année qu'on fait la recommandation, mais déjà, la deuxième puis la troisième année, il n'est peut-être même plus là. Mais par contre, un comité de vérification indépendant et compétent, bien, c'est par là, à mon avis...

Je ne sais pas ce que la commission peut faire pour nous aider à convaincre le Secrétariat du Conseil du trésor à mettre en place cette structure-là et à imposer cette structure-là. Moi, je peux imaginer que c'est ça. J'ai siégé sur des comités de vérification auparavant puis je connais les pouvoirs d'un bon comité de vérification.

M. Bernier : ...en principe, si vous permettez...

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Montmorency.

M. Bernier : ...le comité de vérification, la Direction de la vérification interne ou le Service de vérification interne, peu importe comment est-ce qu'ils l'appellent, est supposé soumettre annuellement son plan de vérification, hein? Et, dans bien des cas, même, ces plans-là font l'objet d'une certaine coordination avec le Vérificateur général, selon les résultats qui sont obtenus dans le cadre de ces vérifications-là, et pour fins de consultation que vous pouvez faire. Mais je pense que, là-dessus, il y a quand même un élément qui... À un moment donné, les services de vérification interne avaient quand même beaucoup plus, si on veut, de possibilités ou, bon, les ministères, les organismes avaient mis en place de bons services de vérification. Aujourd'hui, on est comme dans une période inverse, là, on est venu diminuer ces directions-là.

Effectivement, c'est le vérificateur... c'est du côté du Secrétariat du Conseil du trésor qu'ils doivent assurer le suivi et la mise en place de ces services-là, mais jusqu'à où vous pouvez formuler également des recommandations pour les mettre en place, ces éléments-là, au niveau de la vérification interne? Vous l'avez dit, vous travaillez beaucoup avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Nous, on ne peut pas demander au Secrétariat du Conseil du trésor de s'assurer que chacun des ministères ou des organismes ont en place des services de vérification interne adéquats, mais, je pense que, sur ça, je crois, il y a quand même un élément qui pourrait vous être confié, de s'assurer de poursuivre dans ce sens-là. Parce qu'à un moment donné on parlait des ressources qui partaient de chez vous, les meilleures ressources, et qui devenaient des directeurs de vérification interne, donc... et on s'assurait que ces gens-là étaient optimaux, là, dans l'ensemble des ministères et des organismes. Malheureusement, je ne sais pas comment est-ce qu'ils en ont à Hydro-Québec, je ne sais pas quelle est la grosseur de leurs services de vérification interne, mais au ministère de la Santé, effectivement, ils sont quatre, puis il y a différents ministères où c'est... ils sont complètement dépassés par les événements. Au lieu de mettre l'accent, on a diminué.

Mme Leclerc (Guylaine) : On a vu une grande distinction entre les sociétés d'État, et les ministères, et les organismes.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Et est-ce que ce ne serait pas un mandat à vous donner, de faire une analyse, lors de bulletins, quels sont les ministères et organismes qui livrent rapidement et ceux qui sont peut-être moins en situation de pouvoir faire le suivi, et qu'on puisse avoir des recommandations, et qu'on voie par la suite comment, comme commission, et avec le Vérificateur général... comment on pourrait mettre en place?

Donc, je lance l'idée comme ça peut-être pour les mois ou les années à venir, d'avoir peut-être une vérification, dire : Bon, bien, tel ministère, on juge qu'au niveau de la vérification ce n'est pas adéquat ou ce n'est pas satisfaisant, ce n'est pas suffisant, etc., pour que les ministères puissent mettre en place des départements d'audit, des départements de vérification qui vont pouvoir faire le travail et qui vont pouvoir, comme vous disiez en début de séance, tout à l'heure, avoir le singe sur les épaules. Parce que le Vérificateur général a souvent le singe sur les épaules. On fait la recommandation, mais, par la suite, il faut mettre en place des processus, il faut mettre en place des façons de faire, il faut les réaliser, et il faut réaliser ces objectifs-là dans un délai, avec un objectif précis, un délai précis. Et, si aux trois ans on change le personnel, les sous-ministres, etc., c'est difficile de pouvoir continuer.

Donc, je pense qu'on est à une étape à peut-être repenser, à revoir, comme gouvernement, comme société, comme parlementaires, ministères et organismes, comment on va pouvoir se doter d'un système qui va être efficace. Le système du Vérificateur général est très efficace, il fait des belles recommandations. Là, force est de constater que, la mise en application et le suivi, il y a des lacunes. Et comment on va pouvoir s'assurer que cette lacune-là va être adressée et va être regardée, je pense que, comme commission, on va travailler fort avec vous à ce niveau-là pour la suite des choses.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste du temps, M. le député.

M. Girard : Ah! il me reste du temps?

Le Président (M. Gaudreault) : 1 min 12 s, 1 min 11 s, 1 min 10 s...

M. Girard : Moi, ça fait pas mal le tour. Peut-être revenir un petit peu sur les plaintes qu'on avait tout à l'heure. On a parlé un petit peu des plaintes, mais, les plaintes que vous recevez, ce sont des gens qui peuvent être, entre guillemets, des lanceurs d'alerte, c'est des plaintes sur des choses qu'ils ont vues dans différents ministères et organismes. Vous parliez d'avoir un processus, mais je pense qu'à l'heure actuelle, là, peut-être pour revenir un petit peu, vous n'avez pas de protocole précis ou de processus. Est-ce qu'on envoie ça... Est-ce que ça peut aller, dans certains cas, à l'UPAC? Ça peut aller aux corps policiers, ça peut aller au Protecteur du citoyen, etc. Donc, quand vous recevez ces plaintes-là, est-ce que vous avez vraiment un protocole établi?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, on a actuellement...

Le Président (M. Gaudreault) : 30 secondes.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oh! pardon. Oui, on a actuellement, M. le Président, une politique de gestion des plaintes et des allégations, donc, qui date de mai 2006. Donc, c'est ce qu'on veut faire, remettre peut-être au goût du jour et avec... L'UPAC n'existait pas dans ce temps-là, entre autres. Et il y a eu une sensibilisation qui a été faite aussi depuis ce temps-là. Je n'étais pas là à l'époque, mais je peux très bien imaginer qu'il y avait peut-être moins de plaintes à l'époque qu'il peut y en avoir aujourd'hui. Donc, c'est ce qu'on est en train de revoir. Mais effectivement il y a un protocole, un processus qui existe.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est bon. Merci beaucoup. Alors, le dernier bloc, celui de l'opposition officielle, avec la députée de Joliette.

• (17 h 50) •

Mme Hivon : Oui, merci, M. le Président. Alors, je dois dire que je suis très heureuse de vous entendre dire que le Vérificateur général va lui-même adapter un peu sa manière de faire des recommandations pour maximiser les chances que ce soit bel et bien suivi, peut-être en priorisant certaines choses, faire des priorités prioritaires, et donc aller plus vers l'essentiel, quitte, peut-être, à mettre ça par catégories. Je ne sais pas comment vous envisagez les choses, parce qu'il y a ce qui est le monde idéal mais ce qui est le plus urgent aussi de le mettre en oeuvre. Donc, je comprends que c'est comme ça que vous vous enlignez.

Puis aussi je me demandais si vous pensez aller vers un peu un horizon temporel dans vos recommandations, à dire : Ça, c'est des choses qui sont vraiment urgentes et pour lesquelles on s'entend à ce que dès notre premier suivi, dans un an, on ait vraiment un retour et des mesures concrètes, versus quelque chose qui peut être plus à long terme. Ça fait que je ne sais pas si ça, c'est quelque chose que vous envisagez.

Puis le deuxième volet de ma question là-dessus, c'est que, bon, vous avez bien fait ressortir que maintenant vous retournez, donc, faire un suivi à chaque année, je pense que c'est très bien aussi. Vous allez continuer à y aller aussi aux trois ans et... bien, c'est-à-dire, ça va être toujours chaque année, donc il n'y aura pas de trou.

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est à chaque année pour trois ans. Puis, après ça, soit qu'on décide... bon, on dit : Bien, ils sont tous appliqués, ou : Ça va bien, puis l'entité y va... on la laisse aller parce que ça va bien, on est rassurés, soit qu'on peut aller faire un suivi sur place, voir si ce qu'ils nous ont dit, c'est vrai ou pas vrai, ou on retourne faire une vérification parce qu'on est complètement insatisfaits et préoccupés par ce qu'ils ont... par l'orientation des choses.

Mme Hivon : O.K. Donc, vu que la fréquence va être plus grande, ce que moi, je salue beaucoup... Parce que d'entrée de jeu je vous demandais : C'est quoi, la proportion de nouvelles vérifications versus d'exercices de suivi?, vous disiez que c'est à peu près 10 %, mais c'est incroyable, parce qu'on se dit : Tout ce qui se fait, mais, ensuite, quelle énergie on accorde vraiment au suivi, alors qu'on investit énormément de temps, d'énergie, de ressources pour les premiers constats? Donc, moi, je suis de l'école de dire que le suivi est tout aussi important, je pense.

Est-ce que ça fait en sorte, vu que vous faites un suivi plus serré, annuel, que vous estimez que vous allez avoir besoin de ressources supplémentaires... ou vous êtes corrects puis vous allez avoir encore un surplus, là, comme on a tous été très impressionnés de voir, mais on comprend que c'est parce qu'il y avait des postes non pourvus, finalement?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, c'est ça. Alors, ça, ce suivi-là ne nous demandera de l'énergie supplémentaire, je vous dirais même... peut-être même bien au contraire, parce qu'on est encore en projet pilote, hein, je vous dirais, on expérimente, parce que ce ne sont que les mandats qui sont terminés depuis novembre 2015 qui sont assujettis à ce nouveau mode, mais normalement, la responsabilité, c'est l'entité qui l'a. Éventuellement, bien, ça se peut qu'on ait à y retourner pour le suivi ou pour une vérification supplémentaire, mais, dans ce cas-là, bien, ça ira dans le calendrier des travaux qu'on réalise. Soit qu'on tasse d'autres mandats ou...

Mme Hivon : O.K. Donc, vous rééquilibrez en fonction de cette orientation-là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Mais même, déjà, d'être capables de combler nos postes vacants, on serait vraiment très heureux.

Mme Hivon : C'est bon. Puis la question du temporel, là, de donner une indication temporelle...

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, ça, c'est par le plan d'action, je vous dirais. Donc, on a nos recommandations, et les entités nous disent : Bien, on va réaliser cet exercice-là dans un an, dans deux ans, dans trois ans, et nous, on peut se dire : Non, on n'est pas satisfaits parce que trois ans, c'est beaucoup trop tard, il va y avoir des dommages qui vont être... alors on va leur demander de ramener ça à un an. Et c'est là qu'on va dire si on est satisfaits ou insatisfaits du plan d'action.

Mme Hivon : Vous ne leur donnez pas une indication dès le départ? Par exemple, ce n'est pas dans vos orientations de dire : On va changer ça...

Mme Leclerc (Guylaine) : Non. Non, c'est à eux à nous donner la façon... Bien, c'est quand même eux, l'entité, hein, ça fait que...

Mme Hivon : Oui, oui, je comprends, mais pour maximiser, mettons, la bonne suite des choses. O.K.

J'étais curieuse aussi de savoir, quand vous faites le choix — je comprends que vous avez vos six domaines — quand vous faites le choix des entités que vous allez aller vérifier, la part, le rôle que les plaintes que vous recevez jouent dans la détermination de ça.

Mme Leclerc (Guylaine) : Les plaintes jouent un rôle, je vous dirais, relativement important. Il y a plusieurs éléments qui vont faire en sorte qu'on va déterminer un mandat, lequel mandat qu'on va faire. On se rencontre trois fois par année pour... parce que maintenant on va présenter un rapport trois fois par année, et on identifie nos mandats 18 mois à l'avance. Et ces mandats-là sont identifiés en fonction d'une banque intégrée de projets, et la banque va être en fonction des résultats de l'audit financier, par exemple, de est-ce qu'on a déjà été faire un mandat d'audit de performance dans le passé, les critères de notre plan stratégique, donc une mission directement aux citoyens. Le réseau de la santé, éducation, on doit en faire au moins un par année. On doit intégrer l'aspect du développement durable.

Donc, il y a une série de critères, dont les plaintes. Est-ce qu'un secteur a reçu plusieurs plaintes? Bien, ça, effectivement, ça vient augmenter le taux de probabilité qu'un sujet soit identifié.

Mme Hivon : Je voulais parler brièvement de votre recours à des ressources externes. Je vois, à la page 17 de votre rapport, que vous dites que «nous avons davantage recours à des services professionnels externes en matière de VOR», que ça a augmenté, un peu moins de 2 %. Est-ce que vous vous donnez des cibles, à savoir : On veut baisser notre recours aux ressources externes, on veut rester stables? Ça dépend, ça fluctue d'une année à l'autre? Est-ce que vous avez quelque chose de précis par rapport à ça?

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, on y va en fonction des besoins. Donc, certains secteurs... Par exemple, le rapport préélectoral dont Christine... qui en est responsable, bien, c'est certain qu'on a besoin d'économistes, différents économistes, on a trois économistes qui travaillent sur le projet, spécialistes en économétrie, un autre dans un autre secteur. Alors donc, c'est un mandat qui est très important. C'est Christine Roy qui est chargée de ce dossier-là.

Donc, en fonction des mandats, en fonction des besoins, on ne se met pas de limite, bien au contraire, on va toujours chercher les meilleures ressources pour les meilleurs mandats.

Mme Hivon : O.K. Je voulais vous parler aussi de la question de la vérification des universités.

Donc, on sait que vous êtes limités dans votre mandat pour les universités à charte, vous ne pouvez que vérifier, donc, la subvention, vous ne pouvez pas faire une vérification de performance, contrairement au réseau de l'Université du Québec.

Est-ce que vous pouvez me dire, une vérification... Moi, je ne suis pas une experte puis je ne suis pas une membre permanente de la commission ici, mais est-ce que vous pouvez me dire les limites que ça fait, de ne pouvoir faire qu'une vérification de subvention, par rapport, par exemple, à certaines pratiques, les bonis? Parce qu'on a vu que vous vous êtes prononcés sur le réseau, justement, de l'Université du Québec, mais... On sait que ça a fait couler beaucoup d'encre, l'ensemble de ce qui se passe dans les universités. Est-ce que ça, c'est des choses que vous êtes absolument prohibés de regarder, compte tenu de la limite de votre mandat?

Mme Leclerc (Guylaine) : On n'est pas... Je vous dirais qu'en tant que Vérificateur général on a beaucoup de pouvoirs.

Et alors c'est certain que les universités à charte n'ont pas été vérifiées depuis un certain temps, il est certain que c'est dans notre radar. Et nous sommes à évaluer quels sont nos pouvoirs à l'intérieur des universités, quels pouvoirs nous avons en fonction de l'utilisation des subventions, mais, comme les universités ont beaucoup de subventions, bien, il y a beaucoup de sommes qu'on peut...

Mme Hivon : ...beaucoup de matière.

Mme Leclerc (Guylaine) : ...il y a beaucoup de matière à regarder.

Mais on peut déjà s'attendre que, la journée où on arrive avec notre lettre-mission, bien, de l'autre côté, il va y avoir peut-être une réaction. Donc, on veut être solides avant de pouvoir émettre une lettre-mission pour aller faire une vérification d'une université à charte.

Mme Hivon : Vous voulez dire que, compte tenu des limites de votre mandat par rapport aux universités, vous avez quand même de la matière pour vous amuser, compte tenu que vous pouvez vérifier toutes les subventions, et que ça couvre très large...

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, absolument.

Mme Hivon : ...mais qu'il pourrait y avoir des contestations de certaines universités.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, je pense qu'on va utiliser notre budget.

Mme Hivon : Vous allez utiliser votre budget de recours?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, notre budget qu'on... notre surplus qu'on avait l'année... Oui.

Mme Hivon : Ah! Oui, oui, O.K., parfait. O.K. Mais je comprends que c'est dans votre radar.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui.

Mme Hivon : Parce que j'essayais de voir. Je pense que, la dernière fois que vous vous êtes penchés sur les universités à charte, c'est 2012-2013. Est-ce que ça se peut?

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, je pense que c'est bien avant ça, là.

Mme Hivon : O.K. Parce qu'ici il y avait un petit... il y avait quelque chose sur le réseau universitaire, mais, c'est ça, j'essayais de fouiller puis je ne trouvais rien...

Une voix : ...

Mme Hivon : Hein?

Une voix : ...Université du Québec.

Mme Hivon : Oui, mais il y a eu...

Mme Leclerc (Guylaine) : Les universités à charte, ce serait quand, la dernière... Est-ce qu'elles ont déjà été faites? Je ne suis même pas certaine qu'elles ont déjà été faites.

Mme Hivon : Non? O.K. Pour les subventions. Pour ce que, même, vous pouvez faire, ce n'était pas dans l'écran radar.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui.

Mme Hivon : O.K. Puis, en terminant... Je ne sais pas s'il me reste du temps? Oui?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 1 min 5 s.

• (18 heures) •

Mme Hivon : O.K. J'étais curieuse de... Je suis porte-parole en matière de justice, puis à peu près la pire performance que vous avez, pour le suivi des recommandations, c'est le rapport sur la gestion des tribunaux administratifs. Tantôt, on a parlé aussi qu'on est à peine à 40 %, donc... non, 60 %, pour ce qui est de la gestion des tribunaux administratifs, donc, des recommandations qui ont donné lieu à des progrès satisfaisants, puis j'étais curieuse de savoir s'il y avait un suivi particulier qui était fait ou quelque chose qui explique... Tantôt, vous nous expliquiez, par exemple, qu'il y avait un projet de loi, donc on vous avait référés au fait qu'il y avait des choses qui allaient bouger, mais je ne sais pas... Parce qu'on a ça ici, que, gestion des tribunaux administratifs, il y aurait...

Le Président (M. Gaudreault) : Il reste 20 secondes.

Mme Hivon : Oui? Bon, vous me le direz après.

Le Président (M. Gaudreault) : Vous enverrez une réponse, peut-être.

M. Giguère (Serge) : Effectivement, il y avait certains sujets, tribunaux administratifs, qu'ils n'ont pas donné suite à nos recommandations.

Mme Hivon : Parce que c'est à peu près une des pires performances qu'on notait ici. C'est beau, on...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci...

M. Giguère (Serge) : Je l'ai vu, je vous le donnerai.

Mme Hivon : Ça fait que je veux vous remercier de votre très grande collaboration, qui va se poursuivre en dehors des ondes.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup à tout le personnel de la Vérificatrice générale. Merci beaucoup d'être venus pour qu'on puisse vérifier le vérificateur, hein, c'est comme ça que je le présente.

Peut-être, Mme Leclerc, si vous avez le goût de... En quelques minutes, un petit mot de conclusion. Comme vous le savez, je le permets souvent à nos invités, alors, à vous aussi, je vous l'offre.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, tout ce que je peux vous dire, c'est que nous apprécions beaucoup travailler en collaboration avec la commission. Vous êtes essentiels pour nous. On espère bien vous servir. On est là pour vous servir, c'est important. On établit au moins... D'ailleurs, dans notre planification stratégique, au moins deux fois par année on rencontre le comité directeur dans un cadre informel, on peut échanger sur les vraies choses. Alors, nous apprécions vraiment beaucoup. Et je vous remercie beaucoup de tout le soutien que vous nous apportez.

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, merci. Puis j'en profite aussi, comme président de la commission, pour vous renvoyer la balle en vous disant qu'on est vraiment un... on est obligés de travailler en duo ensemble, mais ce n'est pas une obligation qui est désagréable, au contraire, c'est une obligation extrêmement efficace. Puis je reprends les mots du vice-président, tout à l'heure, le député de Trois-Rivières, il faisait référence au fait que la Commission de l'administration publique, en lien avec le Vérificateur général, dans le fond, on surveille les impôts puis les taxes des Québécois et des Québécoises. Alors, c'est le rôle principal de la Commission de l'administration publique, puis, sans votre apport, on serait incapables de faire notre travail. Alors, je veux le réitérer publiquement. Alors, un gros merci encore une fois.

Et évidemment on va suspendre ici nos travaux pour quelques minutes. Ensuite, j'avise les collègues qu'on se réunit en séance de travail pour boucler les conclusions. Et voilà. Merci.

(Fin de la séance à 18 h 3)