



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente
de l'administration publique

Le mercredi 15 mars 2017 — Vol. 44 N° 43

Audition de La Financière agricole sur le chapitre 5 du rapport
du printemps 2015 du Commissaire au développement durable
intitulé *La Financière agricole du Québec : mesures d'évaluation
de l'efficacité et de la performance*

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 15 mars 2017 — Vol. 44 N° 43

Table des matières

Exposé du Commissaire au développement durable, M. Paul Lanoie	1
Exposé du président-directeur général par intérim de La Financière agricole du Québec, M. Ernest Desrosiers	2
Discussion générale	3
Document déposé	6

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. André Drolet
M. Pierre Reid
M. André Villeneuve
M. Ghislain Bolduc
M. Donald Martel
M. Pierre Giguère

Le mercredi 15 mars 2017 — Vol. 44 N° 43

Audition de La Financière agricole sur le chapitre 5 du rapport du printemps 2015 du Commissaire au développement durable intitulé *La Financière agricole du Québec : mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance*

(Quinze heures cinq minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Nous allons démarrer nos travaux. Je constate le quorum. Je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je vous demande, s'il vous plaît, à toutes les personnes dans la salle, de bien fermer la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

Notre mandat est le suivant : nous sommes réunis afin de procéder à l'audition de La Financière agricole sur le chapitre 5 du rapport du printemps 2015 du Commissaire au développement durable intitulé *La Financière agricole du Québec : mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance*.

Alors, M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Martel (Nicolet-Bécancour) remplace M. Caire (La Peltrie).

Le Président (M. Gaudreault) : Parfait. Merci. Donc, on va débiter par l'exposé du Commissaire au développement durable, ensuite on va entendre l'exposé de La Financière agricole, et le reste de la séance va être consacré aux échanges avec les membres de la commission. Le temps vous sera partagé entre le groupe parlementaire qui forme le gouvernement et ensuite les groupes de l'opposition, en alternance.

Alors, M. Lanoie, je vous invite à nous faire un résumé de vos observations de votre rapport.

Exposé du Commissaire au développement durable, M. Paul Lanoie

M. Lanoie (Paul) : Merci. Donc, M. le Président, MM. les membres de cette commission, M. le président-directeur général par intérim, messieurs mesdames, représentants, donc, de La Financière agricole du Québec, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de Commission de l'administration publique. Tout d'abord, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : Mme Josée Bellemare, directrice de vérification; Mme Nadia Zenadocchio, chargée de projet; et M. Stéphane Bernard, membre de l'équipe de vérification.

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État a pour objet d'établir des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant l'efficacité, la transparence et l'imputabilité. La loi prévoit que les conseils d'administration de certaines sociétés d'État, dont La Financière agricole du Québec, La FADQ, adoptent des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires. Cette loi précise aussi que ces mesures sont réalisées tous les trois ans par le Vérificateur général ou, si ce dernier le juge approprié, par une firme indépendante.

Les résultats de notre vérification ont été déposés, donc, comme il a été mentionné, à l'Assemblée nationale le 3 juin 2015 par mon prédécesseur, M. Jean Cinq-Mars. Je vais vous en résumer le contenu. Nous avons deux objectifs : premièrement, nous assurer que La FADQ avait établi des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires pour apprécier, donc, ses résultats par rapport à l'ensemble de sa mission; deuxièmement, nous assurer que La FADQ diffusait de façon appropriée les résultats de ses mesures afin d'enrichir sa reddition de comptes. Pour couvrir, donc, ces deux objectifs, notre rapport s'est articulé autour de trois axes : les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance, l'étalonnage et la reddition de comptes.

Allons-y avec le premier axe. Donc, La FADQ utilise plusieurs mécanismes de gouvernance pour évaluer son efficacité et sa performance, dont son plan stratégique, son plan d'action de développement durable et son tableau de bord de gestion. Cependant, il est difficile de dégager une vision globale de ces deux aspects à partir des indicateurs suivis. Notamment, un nombre élevé d'objectifs, d'indicateurs et de cibles sont mesurés, mais les mesures ne sont pas centrées sur les aspects les plus significatifs. Par exemple, donc, en 2013-2014, 218 indicateurs étaient suivis par le biais des différents mécanismes de gouvernance — certains de ces indicateurs se retrouvent dans plus d'un mécanisme — mais la pertinence de chacun pour évaluer la performance était variable. Ainsi, plusieurs indicateurs portaient sur les activités, alors qu'il y avait peu d'indicateurs d'effet-impact. Enfin, certaines cibles n'incitaient pas à la performance, car les résultats les dépassaient largement.

Passons au deuxième axe : l'étalonnage. La FADQ a mis en place à deux reprises une démarche d'étalonnage structurée en vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. La première a été complétée en 2012; la seconde, en 2015. Concernant cette dernière, nous avons constaté une implication plus restreinte du conseil d'administration. En effet, ses membres n'ont pas participé aux réflexions sur la portée de l'exercice, et leur implication s'est faite tardivement, alors que l'étude était déjà en cours.

Pour ce qui est du troisième axe, donc la reddition de comptes, l'information servant à évaluer l'efficacité et la performance de La FADQ est présentée périodiquement au conseil d'administration. Toutefois, elle n'est pas suffisamment mise en contexte et synthétisée pour que le conseil puisse avoir une vision globale et claire de ces deux aspects.

Pareillement, l'information que présente La FADQ dans son rapport annuel d'activité ne permet pas d'apprécier de façon intégrée son efficacité et sa performance. Il n'y a pas de mise en perspective des résultats et il n'y a aucune synthèse des résultats par rapport aux objectifs et aux cibles. Aussi, le rapport annuel d'activité contient peu d'informations ayant trait à l'exercice d'évaluation.

À la suite de notre rapport de vérification, La FADQ a produit un plan d'action portant sur l'ensemble des recommandations formulées. La mise en oeuvre de ce plan d'action s'échelonne de 2015 à 2018. Les travaux de ce plan d'action sont donc entamés.

En terminant, j'aimerais remercier le personnel de La Financière agricole du Québec pour sa coopération et je tiens également à assurer les membres de cette commission de mon entière collaboration à ses travaux. Merci.

• (15 h 10) •

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci beaucoup, M. Lanoie. Alors, je vais maintenant céder la parole à M. le président-directeur général par intérim de La Financière agricole, M. Desrosiers, en vous invitant à... Vous présentez les gens qui vous accompagnent et vous disposez environ d'une dizaine de minutes.

**Exposé du président-directeur général par intérim de
La Financière agricole du Québec,
M. Ernest Desrosiers**

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument. Si vous me permettez, avant de vous présenter mon allocution, je vais peut-être commencer par présenter les gens : d'abord, Mme Andréanne Héroux — Andréanne, elle est directrice par intérim du bureau du président-directeur général et des communications à La Financière; et, à ma droite, Jean-François Brouard — Jean-François est le vice-président au secteur des assurances; Sylvie Grondin, qui est vice-présidente à la clientèle; et, à l'arrière, Mme Renée Saint-Hilaire, qui est secrétaire générale de La Financière; M. Richard Laroche, qui est directeur général de l'administration; et Louis-Pierre Ducharme, qui est porte-parole de La Financière.

Donc, M. le Président, M. le vice-président, M. le commissaire, d'abord merci de nous recevoir tous, et, d'entrée de jeu, je vous assure que La Financière agricole souscrit totalement aux objectifs de la commission dans le but d'encourager la transparence et la diffusion des meilleures pratiques et ainsi assurer une saine gestion des deniers publics au bénéfice des citoyennes et des citoyens. La Financière agricole du Québec a d'ailleurs mis en place, dès la réception du rapport du Commissaire au développement durable, un plan d'action afin de répondre aux six recommandations émises et ainsi améliorer la capacité de l'organisation à mesurer son efficacité et sa performance. Un premier suivi de la mise en oeuvre de ce plan d'action a été présenté dans le rapport annuel 2015-2016 de l'organisation. Il comporte cinq actions, et, à ce jour, quatre de ces actions ont été réalisées, et une est toujours en cours. La société s'est donc inscrite dans une démarche d'amélioration continue qui se poursuivra au-delà de ce plan d'action.

Avant de vous exposer nos principales réalisations relativement aux recommandations du rapport, permettez-moi de vous présenter qui nous sommes et les produits et services que nous offrons.

La Financière agricole a pour mission de soutenir et de promouvoir, dans une perspective de développement durable, l'essor du secteur agricole et agroalimentaire québécois. Elle attache une importance particulière au développement du secteur primaire et à la mise en place d'une relève agricole compétente. Par ses interventions diversifiées, l'organisation contribue au développement économique du Québec. Elle offre une gamme d'outils financiers et de gestion de risques pour préserver la stabilité économique des entreprises agricoles. La Financière agricole protège ainsi des valeurs assurées qui s'élèvent à près de 4,2 milliards de dollars. Son portefeuille de garanties de prêt atteint 4,8 milliards de dollars, ce qui représente près de la moitié du financement agricole à long terme du Québec. D'ailleurs, elle entretient des relations d'affaires avec près de 25 000 entreprises agricoles et forestières. Les employés de La Financière agricole, travaillant sur l'ensemble du territoire québécois, sont fiers des services qu'ils offrent aux entrepreneurs agricoles et ils partagent les valeurs de notre organisation que sont la rigueur, l'efficacité, l'excellence et le respect. C'est donc habités de la volonté d'améliorer notre performance que nous avons reçu le rapport du Commissaire au développement durable et que nous nous sommes rapidement mis au travail afin de mettre en place plusieurs actions qui tiennent compte des recommandations émises. Ces recommandations sont numérotées de 1 à 6, et je suivrai le même ordre au cours de mon exposé.

D'abord, en ce qui concerne la révision et la détermination d'indicateurs d'effet-impact pour évaluer notre efficacité et notre performance, dans le cadre de l'élaboration de notre plan stratégique 2015-2018, nous avons porté une attention particulière à l'identification d'indicateurs ayant une portée stratégique en recentrant nos priorités sur les aspects les plus importants de la mission de l'organisation. Nous l'avons fait en tenant compte de la qualité de la prestation de services à la clientèle de même que de la gestion des ressources. Comme l'a recommandé le commissaire, nous nous sommes dotés d'indicateurs d'effet-impact permettant de mieux mesurer les résultats de nos objectifs stratégiques. À ce sujet, chacun de nos 10 objectifs stratégiques est désormais mesuré par au moins un indicateur d'effet-impact, par exemple le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des services offerts, le pourcentage de jeunes ayant reçu une subvention et dont l'entreprise oeuvre toujours en agriculture après trois ans.

En ce qui concerne la recommandation nous invitant à identifier des cibles visant l'amélioration de la performance, dans le cadre de notre plan stratégique 2015-2018, nous avons porté une attention particulière à déterminer des cibles réalistes mais ambitieuses pour favoriser l'engagement de l'organisation envers sa clientèle. Pour notre conseil d'administration, qui effectue le suivi de nos objectifs, ces nouvelles cibles fournissent une information plus pertinente quant à la performance de l'organisation. Par exemple, nous bonifions actuellement notre offre de services à la clientèle afin d'en améliorer la qualité. D'ici 2018, notre cible est une augmentation de 74 % à 85 % du taux de satisfaction à l'égard de notre service à la clientèle. En 2016, ce taux atteignait déjà 78 %. Nous ciblons le maintien d'un taux annuel d'au moins

85 % de jeunes ayant reçu une subvention et dont l'entreprise oeuvre toujours en agriculture après trois ans. En 2016, ce taux atteignait 91 %.

Concernant la recommandation visant la poursuite de nos démarches afin de cibler des entreprises comparables pour l'exercice d'étalonnage, à la suite de son étude de performance comparée effectuée en 2015, La Financière agricole s'est dotée d'un plan d'action afin de maintenir ses démarches en ce sens. Ce plan d'action vise deux objectifs principaux : l'amélioration de notre performance et la réévaluation de notre démarche d'étalonnage. Dans le cadre de ce plan d'action, des analyses ont été réalisées, et des améliorations inspirées de pratiques des organisations participantes ont été implantées. Nous avons, par exemple, modifié notre programme d'assurance récolte pour offrir une couverture améliorée et permettre d'indemniser plus rapidement les producteurs, faisant passer le délai d'émission du chèque de 30 à 21 jours. Parallèlement, des démarches auprès d'organisations des autres provinces se poursuivent afin de voir les possibilités de comparer quelques indicateurs liés à la gestion de nos programmes. De plus, la société a procédé à une réévaluation de son approche de comparaison en vue de l'étude 2018.

Voici maintenant ce que nous avons entrepris pour nous assurer d'impliquer le conseil d'administration afin qu'il statue sur les indicateurs à privilégier pour l'exercice d'étalonnage. Le conseil d'administration est impliqué à chacune des étapes concernant le suivi de la démarche d'étalonnage, tant pour la définition des indicateurs que pour le processus de suivi. Une analyse concernant l'approche d'étalonnage a été présentée au conseil d'administration en juin 2016. À la suite de cette présentation, le conseil a pris la décision de retenir les services d'accompagnement du Mouvement québécois de la qualité. Ce dernier produira un diagnostic permettant de comparer notre performance avec celle d'autres organisations québécoises.

Cinquièmement, La Financière agricole s'assure que l'information transmise au conseil d'administration présente une vision intégrée des résultats afin d'apprécier l'efficacité et la performance. Parmi les outils disponibles, le tableau de bord de gestion permet aux membres du conseil d'administration de mieux saisir et d'apprécier les mesures de performance de l'organisation. Dès 2015, ceux-ci ont été les artisans d'une démarche de révision des indicateurs, lesquels ont d'ailleurs été sélectionnés en fonction des quatre critères de performance de la Commission de l'administration publique. Depuis ces modifications, notre conseil d'administration se dit mieux informé en raison d'une information plus contextualisée et mieux synthétisée. Je me permets d'ajouter que nous sommes toujours dans une démarche d'amélioration continue.

J'en arrive à la dernière recommandation : nous assurer que l'information publiée dans le rapport annuel de gestion permette d'apprécier tous les aspects importants de notre efficacité et de notre performance. En ce sens, nous avons modifié notre rapport annuel de gestion dès 2014-2015 en y intégrant notamment un bilan détaillé des résultats du plan stratégique 2012-2015, ce qui nous permet de contextualiser les résultats de l'organisation et d'évaluer son efficacité quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Dans le cadre d'une refonte majeure de notre rapport annuel 2015-2016, La Financière agricole a considéré les quatre critères d'appréciation de la commission pour effectuer le suivi de l'évaluation de son efficacité et de sa performance. De plus, nous avons incorporé un tableau synthèse présentant les résultats de l'organisation et énonçant le degré d'atteinte des objectifs stratégiques. Nous avons aussi intégré les principales conclusions quant à l'efficacité et à la performance de l'organisation. Par exemple, nous avons ajouté des sections visant l'appréciation de la performance de l'organisation à l'égard de ses engagements tant stratégiques qu'en matière de développement durable.

En conclusion, les recommandations contenues au rapport du Commissaire au développement durable déposé au printemps 2015 et portant sur l'exercice 2013-2014 ont toutes été prises en compte, et, à titre d'exemple, nous avons raffiné nos indicateurs de performance et nos cibles, nous avons consolidé notre reddition de comptes auprès de notre conseil d'administration et auprès des citoyens, nous avons amorcé une démarche avec le Mouvement québécois de la qualité, nous poursuivons nos démarches pour améliorer nos mesures d'efficacité et de performance en continu. Nous avons à coeur d'alimenter les membres de notre conseil d'administration d'informations pertinentes, justes et significatives afin que ces derniers puissent prendre des décisions éclairées.

En terminant, les administrateurs et la Direction de La Financière sont très conscients de la responsabilité qui leur incombe et de l'importance que revêt la protection de la relation de confiance des citoyens envers leurs institutions. À cet égard, nous faisons de la satisfaction de notre clientèle une priorité.

Je vous remercie pour votre écoute, et soyez assurés de notre entière collaboration pour fournir les informations le plus adéquates possible pour vous permettre d'apprécier l'état de la situation.

• (15 h 20) •

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup, M. Desrosiers. Merci de votre présentation.

Discussion générale

Alors, nous allons commencer tout de suite avec le bloc du gouvernement, un bloc d'une dizaine de minutes. Et on commence avec le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. Bien, écoutez, bienvenue, M. Desrosiers, vous, et toute votre équipe, bienvenue, naturellement, à l'équipe du VG, représentée ici par M. Lanoie.

Écoutez, moi, La Financière agricole, je n'ai pas vraiment une très grosse compétence pour en discuter, sauf que ce qui m'a interpellé ce matin, quand j'ai écouté le rapport du Vérificateur général, venant du milieu, moi... d'un comté urbain puis n'ayant pas trop à traiter, comme je vous dis, avec les agriculteurs, mais venant du milieu, quand même, des affaires, et pour faire affaire, naturellement, avec l'entrepreneuriat et faire affaire surtout sur des conseils d'administration, puis ayant

siégé sur plusieurs, ça m'a fait un petit peu chuchoter d'entendre le Vérificateur général mentionner le fait de la reddition de comptes et le fait de la collaboration, ou les communications, entre, naturellement, La Financière agricole et son propre conseil d'administration. Et ça m'a un petit peu interpellé, parce que, je me dis, c'est quand même là l'importance... Puis, si on se dote d'un conseil d'administration d'à peu près 15 personnes, comme j'ai pu voir, avec des compétences différentes mais particulièrement importantes pour vous donner des guides, et tout cela... et de voir que, là, si je lis, «pour ce qui est de la reddition de comptes au conseil d'administration», l'information servant à évaluer l'efficacité et la performance de La Financière lui est présentée seulement périodiquement, toutefois elle n'est pas suffisamment mise en contexte et synthétisée pour que le conseil puisse avoir une vision globale et claire de ces deux aspects, vous comprenez que ça m'interpelle un petit peu, et j'aurais là-dessus besoin d'explications.

Puis, de l'autre côté, il y a une autre affaire qui m'a sursauté aussi, c'est que, par rapport aux deux présidences démissionnaires, aussi, assez rapidement, c'est systématiquement des membres du conseil d'administration, entre autres Mme Vincent et Mme Chagnon, puis une qui n'a pas terminé son mandat. Alors, quand on entend tout cela, ça nous amène à s'interroger à savoir, justement, la relation entre le conseil d'administration au final et La Financière agricole.

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

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, dans un premier temps, j'aimerais vous dire que, suite aux observations du commissaire et du Vérificateur général, ce qu'on présente maintenant à chaque conseil d'administration, c'est un rapport de la direction dans lequel on contextualise l'ensemble des enjeux du secteur et on présente les principales données financières pour permettre à notre conseil d'administration d'avoir une perspective globale à la fois des enjeux et de l'information financière, à la fois des enjeux qui concernent les activités de La Financière et du secteur. Ça, c'est la première des choses qu'on a faites.

Le deuxième élément qu'on a fait, c'est qu'on a structuré la reddition de comptes de façon intégrée. C'est-à-dire que notre reddition de comptes, elle est alignée... nos indicateurs sont alignés sur le plan stratégique, sur le plan d'exploitation, et on a une reddition de comptes intégrée qu'on présente à notre conseil d'administration d'une façon assez détaillée, deux fois par année, où on fait le lien entre le plan stratégique, le plan d'exploitation et les résultats obtenus et les indicateurs, finalement, qui les mesurent, toujours dans une perspective d'avoir un suivi, mais garder le focus où... dans quel sens est-ce que l'organisation doit aller; est-ce qu'elle respecte son plan stratégique? Ça, c'est le deuxième élément.

Le troisième élément, c'est le tableau de bord. D'ailleurs, on a prévu en avoir des copies si jamais vous aviez de l'intérêt pour ça. C'est qu'on a structuré, avec le conseil d'administration, le tableau de bord, et c'était un exercice assez complet, je vous dirais, dans lequel le comité de vérification a été impliqué dans un premier temps, et l'ensemble du conseil d'administration a été impliqué. Et ce tableau de bord là, il est présenté trois fois par année au conseil d'administration, et, je vous avoue, c'est un tableau de bord assez complet, mais avec des indicateurs qui ont été identifiés par les administrateurs eux-mêmes comme étant des indicateurs importants pour suivre l'évolution des résultats de la société. Et je vous dirais que ce tableau de bord là, il aligne nos cibles mais à la fois nos données historiques des trois dernières années pour permettre de voir comment est-ce que les résultats ont évolué au cours des trois dernières années en relation avec les cibles, est-ce que nos cibles sont trop basses, trop hautes, est-ce qu'on doit les corriger, est-ce que c'est encore... pourquoi il y a des écarts. Puis vous comprenez qu'un chiffre seul ne veut pas dire grand-chose. Deux chiffres, ça permet de faire des comparaisons et de générer des questions et une réflexion. Et c'est la perspective dans laquelle ce tableau de bord là a été bâti et présenté. Et je disais qu'il était présenté trois fois par année au C.A., mais il est révisé à chaque comité de vérification où c'est présenté, puis le comité de vérification peut en prendre connaissance.

Mais, en plus de ça, il y a quand même un rapport des suivis des différents programmes, parce que, nous, vous savez, il y a deux grands champs d'activité : le secteur assurance et le secteur financement. Et les rapports de programme qui complètent un paquet d'informations de gestion sont déposés à tous les conseils d'administration, et il y a un échange, il y a une discussion à tous les conseils d'administration. Ça, c'est pour le premier volet, je vous dirais, de votre question. Parce que je trouve ça important. Il faut absolument, dans une organisation, que les gens soient alignés pas juste sur les orientations, mais aussi sur le suivi pour s'assurer que l'exécution est en lien avec les orientations, puis je pense que l'information transmise et partagée avec nos administrateurs actuellement permet ça, là, de façon assez claire.

M. Drolet : ...depuis, naturellement ce constat-là du VG.

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, c'est la perspective. Il se faisait des choses quand même, mais on nous a indiqué... peut-être que les indicateurs, des fois, étaient des indicateurs de gestion, que la relation n'était pas évidente avec le plan stratégique, et puis, je dirais, il y a eu comme un effort de réalignement pour s'assurer que l'information était partagée.

L'autre point... mais je voudrais juste vous dire, évidemment, vous comprenez qu'il y a des motifs, des fois, personnels qui peuvent interroger, puis simplement pour vous indiquer... puis vous le savez sans doute, mais c'est du bénévolat, hein, le conseil d'administration de La Financière. Et, en dépit de son ampleur en termes d'activité, les gens font ça bénévolement. Et souvent les gens constatent que c'est un bénévolat qui exige énormément de temps, de disponibilité, de présence. Et, vous savez, la nature des activités de La Financière étant des activités à la fois spécialisées, parce que le secteur agricole en soi, c'est un secteur spécialisé, des programmes d'assurance, des programmes de financement, quand on réunit nos comités du conseil... Bien, on les réunit parce qu'on veut souvent évaluer certains dossiers puis partager ça avec eux autres. Bien, évidemment, des fois, les gens, ils trouvent que... ils nous disent : Bien, écoutez, la fréquence des rencontres fait qu'ils se rencontrent... surtout pour quelqu'un qui est président du C.A., c'est très demandant.

Et je vous dirais que c'est la réalité, je pense, qui ressort, là, de cette réalité-là, c'est que les gens ont considéré peut-être l'ampleur de l'exigence de la tâche. Et, en plus, quand quelqu'un fait ça bénévolement, je veux juste vous

indiquer que, pour certains qui auraient la possibilité, des fois, d'avoir des dossiers ou de prendre d'autres occupations, ça peut même les exclure de certaines autres activités. Et, comme leur expertise est dans le domaine de l'agroalimentaire, ça pose un défi, là. Je vous expose simplement la réalité, je pense, qui a fini par interpeller ces personnes-là.

M. Drolet : Remarquez bien que ma question n'était pas pour vous mettre dans l'embarras, de vous expliquer là-dessus, mais c'est parce que ça faisait le lien avec le fait des communications qui nous ont été transmises par le VG.

M. Desrosiers (Ernest) : Je comprends bien.

M. Drolet : Mais j'aimerais vous entendre sur la composition du conseil d'administration. En fait, pouvez-vous nous en donner un petit peu la parité? Comment c'est composé, exactement?

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, le conseil d'administration de La Financière, c'est 15 personnes, dont cinq personnes sont des membres de l'UPA, 10 sont des indépendants. Parmi les indépendants, il y a d'office, par la Loi de La Financière, le sous-ministre de l'Agriculture, qui est membre d'office du conseil d'administration, et il y a le P.D.G., qui est membre d'office du conseil d'administration. Donc, c'est la composition du conseil d'administration.

Maintenant, vous avez, je présume, peut-être... je ne sais pas si vous l'aviez, mais la formation ou l'expérience de chacun des membres du conseil d'administration, vous pouvez le constater dans le rapport annuel et finalement vous voyez que c'est des gens qui ont des expertises diversifiées, finalement, ce qui est souhaitable aussi dans une organisation.

• (15 h 30) •

M. Drolet : ...terminé, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 1 min 20 s.

M. Drolet : J'aimerais, en tout cas, compléter là-dessus puis je laisserai peut-être ma minute, M. le Président, à mes collègues par la suite de notre bloc, mais j'aimerais juste aussi que vous nous déposiez, si c'est possible, le tableau de bord. C'est possible que vous puissiez nous le déposer à la commission?

Une voix : ...

M. Drolet : Contextualiser. Mon collègue s'interroge sur le mot «contextualiser».

M. Reid : Quand vous dites que vous contextualisez, pouvez-vous juste nous dire un petit peu qu'est-ce que ça veut dire, tu sais, pour que tout le monde comprenne? Parce que nous, on peut comprendre, on peut se faire à l'idée, mais les gens qui nous écoutent ne comprendront pas nécessairement qu'est-ce que ça veut dire.

M. Desrosiers (Ernest) : Pour nous, contextualiser, quand on présente un dossier, quand on dit : La mise en contexte, je dirais, c'est de l'environnement puis souvent, des fois, un rappel historique d'où ça arrive, pour quelle raison que ce dossier-là a été amené et quels sont les événements qui nous amènent à le traiter, au fait. Et la contextualisation aussi, c'est même de dire en quoi traiter ça c'est en lien avec nos orientations et notre plan stratégique aussi. Autrement dit, c'est pour éviter qu'un sujet soit traité à la pièce et que finalement, à un moment donné, les gens, ils se disent : Bien, c'est toutes sortes de morceaux un peu épars, mais ça nous mène où?

Finalement, le contexte nous indique d'où ça vient, ce sujet-là, puis à quelle place ça nous mène. Ça, c'est ce qu'on vise un peu quand on contextualise.

M. Drolet : Merci, M. Desrosiers. Merci, M. le Président.

M. Desrosiers (Ernest) : C'est bon. Excusez, je ne sais pas comment on procède pour la distribution. Est-ce qu'il y a une personne qui...

M. Drolet : Ah! c'est au secrétaire...

Le Président (M. Gaudreault) : ...la page qui est là qui va s'en charger. Inquiétez-vous pas avec ça. Alors, merci. Ça met fin au bloc du gouvernement. On va aller voir maintenant du côté de l'opposition officielle avec le député de Berthier.

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. Bonjour, mesdames. Bonjour, messieurs. Merci d'être ici avec nous cet après-midi pour regarder de plus près le fonctionnement de La Financière agricole.

Je vais continuer dans la même ligne que mon collègue de Lesage. Moi, je vous demanderais : Le conseil d'administration doit se réunir combien de fois par année, à peu près?

M. Desrosiers (Ernest) : Mon Dieu! Je ne l'ai pas calculé, mais ça peut être variable, des fois, dépendamment des contextes, mais je vous dirais : Huit à neuf fois par année, mais s'ajoutent à ça les comités du conseil : les comités de vérification, le comité de gouvernance. Il y a un comité de services à la clientèle. Et ces comités-là se réunissent, je vous dirais, au moins une fois entre les conseils, là, des fois, deux... Je vous dirais, des fois, il y a des contextes, là, qui peuvent nécessiter des rencontres, des fois, plus fréquentes, là.

M. Villeneuve : Tantôt, vous disiez que c'est des bénévoles. On se posait la question ce matin. Merci de la réponse. On comprend que c'est chèrement payé, alors. Mais, si je regarde les C.V. de la plupart des membres, ils ont déjà une carrière, ce sont des gens qui ont une carrière. Donc, sans nécessairement être en mesure de juger s'ils sont indépendants de fortune, ils ont déjà, bon, un salaire qui est versé au niveau des fonctions qu'ils occupent déjà comme professionnels, ou autres, alors, d'une certaine façon, je pense que... Puis, en voyant le C.V., je pense que ces gens-là sont à même de juger finalement du temps qu'il leur faudra justement pour bien accomplir la tâche.

Je vous pose ces questions-là, M. Desrosiers, parce que, lorsqu'on lit le résultat de la vérification de la Vérificatrice générale, on a comme l'impression — c'est peut-être rien qu'une impression, vous essaieriez de me rassurer, peut-être — que le conseil d'administration reçoit de l'information avec laquelle des fois... vous l'avez dit tantôt, d'entrée de jeu, dans votre texte que vous avez fait lecture, vous le dites vous-même, que c'est très spécialisé. Et, quand on lit le rapport de la Vérificatrice générale, on a l'impression que l'information que le conseil a n'est peut-être pas nécessairement facile à décortiquer et que ça peut peut-être même, d'une certaine façon, faire en sorte qu'ils ne sont pas à même de prendre peut-être les décisions de façon totalement éclairée. Est-ce que je me trompe?

M. Desrosiers (Ernest) : Je voudrais vous...

Document déposé

Le Président (M. Gaudreault) : Juste avant, M. Desrosiers, je veux juste dire qu'on a bien reçu votre document et c'est public, parce qu'à partir du moment où il est déposé il a une cote à la commission et il est déposé publiquement. Alors, allez-y pour votre réponse.

M. Desrosiers (Ernest) : C'est bon. Écoutez, je voudrais vous rassurer là-dessus quand même, parce que, quand je dis que c'est de l'information spécialisée, ça veut dire que ça implique des documents à lire, parce que les documents qu'on dépose sont structurés. L'information, je pense qu'elle est relativement complète, et les gens quand même ont... vous avez vu, par leurs bagages... certains ont une formation de comptable ou... de sorte que...

M. Villeneuve : ...

M. Desrosiers (Ernest) : Oui.

M. Villeneuve : ...peut-être qu'on se comprenne bien. Je ne vous parle pas d'aujourd'hui. Aujourd'hui, bon, je ne le sais pas, mais je veux savoir : Est-ce que vous êtes au passé présentement ou vous êtes au présent? Parce que, quand je lis le rapport de la vérificatrice, c'est bien dit, parce que, juste pour faire un peu face à ce que vous venez de me donner comme information, c'est inscrit : «L'information servant à évaluer l'efficacité et la performance — ce n'est quand même pas rien, là — de la [fédération] est présentée au conseil d'administration périodiquement. Toutefois, elle n'est pas suffisamment mise en contexte et synthétisée pour que le conseil puisse avoir une vision intégrée de ces deux aspects.»

Alors là, je veux juste savoir, quand vous me parlez, là, que ça va bien puis qu'on donne la bonne... bien, pas la bonne... la bonne information, d'accord, certes, mais de façon à ce que ce soit aussi... capable de finalement en tirer finalement les conclusions qu'il faut, est-ce que vous me parlez maintenant ou au passé? Parce que, ce que je comprends, au passé, là — parce que c'était en 2015, je pense, là — ce n'est pas ce que la vérificatrice dénote, en tout cas.

M. Desrosiers (Ernest) : Si vous me permettez de vous parler au présent, peut-être, parce que, dans le passé, je n'étais pas là — ça fait que ce serait difficile pour moi, là, d'émettre des commentaires sur certaines situations ou mes commentaires ne seraient peut-être pas à propos ou pas exacts aussi — ce que... je prendrais garde de ça, mais je vous dirais qu'à présent on commence le conseil en présentant un rapport de la direction où je définissais, quand on me posait la question, qu'est-ce qu'on veut définir par étant le contexte, où on présente les principaux enjeux, les principales données financières pour s'assurer finalement que, les dossiers qui sont discutés au conseil d'administration, les gens ne perdent pas le focus sur le plan stratégique et les grandes orientations du conseil.

Et je vous dirais aussi qu'à chaque fois qu'on dépose un document au conseil d'administration il y a toujours quand même, là, la première partie. Vous savez, c'est assez standard, je pense, dans la présentation gouvernementale, de mettre un élément de contexte aussi pour être sûr que les gens ne prennent pas le dossier à la pièce, mais que le dossier est bien contextualisé. Et, au besoin, on réunit les comités du conseil d'administration pour présenter les dossiers et leur permettre finalement de voir à l'avance les documents. On transmet aussi les documents à l'avance, parce que les gens n'arrivent pas... puis ils prennent connaissance des documents au conseil d'administration. Les documents sont transmis à l'avance, les gens peuvent en prendre connaissance et, lorsqu'ils arrivent au conseil d'administration, ils ont eu le temps d'en faire la lecture et de poser des questions.

Et, je vous dirais aussi, j'ajouterais un troisième élément, si jamais il arrivait une situation où les gens considèrent que l'information ne leur apparaît pas complète, on n'hésitera pas à dire : Écoutez, on va transmettre l'information complète. Ce qu'on veut être certains, c'est que, quand les administrateurs prennent des décisions, ils connaissent exactement de quoi il en retourne, et finalement ils sont en mesure d'apprécier la portée de la décision qui est prise.

M. Villeneuve : J'imagine qu'on peut quand même vous parler un peu du passé. Vous êtes vice-président au financement depuis 2010. Vous siégez sur le conseil d'administration depuis...

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, au fait, il faudrait... oui, c'est frais depuis 2010, mais je siège au conseil d'administration depuis novembre, parce que c'est le P.D.G. qui siège au conseil d'administration. Les vice-présidents ne siègent pas au conseil d'administration. Les vice-présidents sont invités à présenter les dossiers qui les concernent, mais les vice-présidents ne sont pas des membres du conseil d'administration et n'assistent pas à l'entièreté du conseil d'administration.

M. Villeneuve : ...des dossiers à présenter à l'occasion, donc vous y assistez quand même, d'une certaine façon.

M. Desrosiers (Ernest) : Tout à fait.

M. Villeneuve : Et j'imagine qu'il y a des membres avec vous aujourd'hui. Parce que moi, j'aimerais bien qu'on regarde certains aspects du passé, mais là, si vous me dites qu'il n'y a personne ici autour de la table qui était présent et qui peut m'informer, alors je vais me limiter à des questions au présent ou au futur.

M. Desrosiers (Ernest) : Mais, juste pour être bien clair, c'est qu'on est présents au conseil d'administration lorsque les dossiers qui nous concernent sont traités, tout à fait, mais la personne qui est membre d'office du conseil d'administration, c'est le P.D.G., qui, lui, assiste à l'ensemble du déroulement du conseil d'administration.

M. Villeneuve : Bon. Je vais quand même tenter ma chance, M. le Président. Vous savez comme moi que les agriculteurs ont été confrontés, l'été dernier, à une grande décision, hein, sur l'ASRA, vous en avez parlé d'ailleurs dans votre discours tantôt, et moi, j'aimerais savoir, là, est-ce que vous êtes à même de me dire, concernant justement ce dossier-là, qui n'a pas été facile, là, on va s'entendre, là... Ça a été des choix déchirants parce que c'étaient des réalités différentes sur le territoire du Québec, et les gens ont eu à prendre cette décision-là.

Est-ce que vous êtes à même de me préciser quelle information par rapport à ce dossier-là a été fournie au conseil d'administration pour qu'il puisse prendre une décision dite éclairée?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui. Mais moi, je peux vous dire que, là-dessus, sur tous les dossiers... puis un dossier de cette importance-là, l'information complète a été transmise au conseil d'administration. Ça, c'est certain que l'information complète a été transmise au conseil d'administration pour que les...

M. Villeneuve : Donc, est-ce que c'est possible pour vous de nous déposer l'information qui a été transmise au conseil d'administration? Entre autres, est-ce qu'il y a eu des études d'impact sur les différents scénarios qui étaient proposés? Vous avez ça? C'est possible de nous le déposer? Quand vous me dites «l'ensemble», on peut avoir une idée, là, à brûle-pourpoint, de ce que ça comportait comme éléments?

M. Desrosiers (Ernest) : Ah! bien, écoutez, oui. Bien, d'abord, certainement, si vous me permettez, ça va me permettre d'expliquer un petit peu aussi la portée... Puis vous me corrigerez si jamais vous dites que ma réponse n'est pas dans le sens de votre question. Je veux juste bien m'assurer que j'ai...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste moins d'une minute pour ce bloc-là. Après, on pourra y revenir, là, mais...

M. Desrosiers (Ernest) : O.K. Je veux juste simplement...

Une voix : ...

• (15 h 40) •

M. Desrosiers (Ernest) : ...O.K., tout simplement vous décrire... C'est qu'il y a un programme des Agri qui est un programme qui correspond à l'équivalent d'un REER, si on veut, qu'indépendamment de la situation de l'agriculture l'agriculteur peut déposer de l'argent dans son compte, et le gouvernement apparie l'argent. Ça fait que c'est une forme de gestion des risques.

M. Villeneuve : Je m'excuse de vous interrompre à nouveau, le temps nous est compté. Moi, ce que j'aimerais avoir, c'est les scénarios qui ont été présentés au conseil d'administration possibles, potentiels et les études d'impact sur chacun des scénarios potentiels. Est-ce que c'est ça que vous avez?

M. Desrosiers (Ernest) : Mais ça, ça a été présenté au conseil d'administration, tout à fait.

M. Villeneuve : D'accord. Donc, on pourra obtenir copie de cela?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, j'imagine. Écoutez, là, il n'y a pas de restriction à ce que... C'est ça.

M. Villeneuve : ...

M. Desrosiers (Ernest) : Mais on ne les a pas... vous comprenez, on ne les a pas en main ici, mais ces documents-là ont été déposés puis ils existent.

M. Villeneuve : Alors, c'est l'ensemble de l'oeuvre qu'on aimerait obtenir, si c'est possible.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, oui, absolument.

M. Villeneuve : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Puis là, après ça, on va revenir avec le reste de vos questions tout à l'heure, parce que ça met fin à ce bloc de l'opposition.

Pour les documents qui ont été demandés d'être déposés, M. Desrosiers, je vous demande, dès que possible... parce que je comprends que vous ne les avez pas nécessairement entre les mains maintenant, mais, dès que possible, de les acheminer au secrétariat de la commission, qui va ensuite les rendre disponibles pour les parlementaires. Alors, si c'est possible, d'ici la fin de la semaine ou, en tout cas, rapidement, là...

M. Desrosiers (Ernest) : Sûrement, sûrement, parce que c'est des documents qui existent, ça fait qu'il n'y a pas de...

Le Président (M. Gaudreault) : C'est bon. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. Je voudrais revenir un petit peu aux indicateurs pour le tableau de bord que vous nous avez passé. C'est très intéressant. J'imagine que le tableau de bord a toujours la même forme, les mêmes couleurs, etc., pour que les gens sachent où est-ce que ça les intéresse, parce que ce n'est pas tous les membres qui s'intéressent aux mêmes choses.

D'une façon globale, là, vous aviez beaucoup d'indicateurs, vous en avez encore beaucoup, mais moins un petit peu, mais, d'une façon générale, puis je remarque qu'ils sont arrangés en quelques thèmes, c'est très intéressant, mais, pour un conseil d'administration, on veut éviter évidemment qu'un conseil d'administration soit ce que les Anglais appellent un «rubber stamp», autrement dit, qu'il soit uniquement de dire : On dit O.K. quand ça passe, puis c'est tout, puis on ne comprend rien ou... Puis il y a deux façons, disons, de mal faire les choses : un, c'est d'avoir trop d'informations détaillées que les gens n'ont pas le temps d'assimiler, surtout si c'est des bénévoles; l'autre façon, c'est d'avoir des informations tellement synthétisées que finalement ça ne veut rien dire, donc les gens ne peuvent pas réagir non plus. Et là avez-vous l'impression... et comment vous vous y êtes pris pour vous assurer que ce tableau de bord là, il vise la bonne place entre les deux, autrement dit? Parce qu'il y a beaucoup d'information, mais en même temps elle est synthétisée.

De quelle façon est-ce que vous avez pu le vérifier avec vos membres du conseil, etc.? Est-ce que vous pouvez témoigner un petit peu de comment ça a évolué pour en arriver à ça et de nous dire votre impression que vous êtes sur le bon milieu?

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument. Écoutez, d'abord, ce qu'on a fait, c'est qu'on identifié des indicateurs en regardant avec des organisations qui avaient des activités, je dirais, jusqu'à un certain point, comparables, que ce soit dans d'autres provinces ou d'autres organismes gouvernementaux, d'autres sociétés d'État, par exemple des indicateurs sur le volet ressources humaines ou, vous savez, certains aspects comme ça, et par la suite on a fait différents scénarios, puis c'est le comité de vérification qui a été le juge de ça. Et, après une première version, ça a été soumis à l'ensemble du conseil d'administration, et ces gens-là nous ont dit : On en a trop ou on n'en a pas assez. Puis vous avez totalement raison dans votre propos, parce que trop d'informations, c'est l'équivalent de ne pas avoir d'information, puis, pas assez d'informations, bien, on ne peut pas juger ou apprécier les choses.

Et finalement, après les commentaires du conseil d'administration, on est retournés en comité de vérification. Mais vous comprenez qu'en même temps nous, on faisait des recherches pour tenir compte des commentaires, puis faire les adaptations puis de savoir aussi si les points qui intéressaient notre conseil d'administration... organiser comment on pouvait compiler ces données-là, puis les alimenter après puis dire : Bien, voici, je pense que c'est le bon indicateur. Et après le comité de vérification a donné son accord et l'a recommandé au conseil d'administration, qui a approuvé ça, de sorte que ça a été le cheminement qui a été suivi. Notre comité de vérification, le conseil d'administration a été associé tout au long pour établir ce tableau.

M. Reid : Et maintenant ça fait combien de temps que ça marche? Est-ce que vous avez une expérience un peu du vécu de ça maintenant?

M. Desrosiers (Ernest) : Mon Dieu! Ça doit faire une année, je pense, qu'on est avec ça, à peu près une année qu'on fonctionne avec ça. Mais avant il y avait un autre tableau de bord, mais la particularité... Juste pour vous dire, je ne voudrais pas donner l'impression qu'il n'y avait rien avant puis qu'on a créé ça, là, il y avait un tableau de bord avant, sauf que la remarque du vérificateur était de dire : Les cibles n'étaient peut-être pas... ou les indicateurs n'étaient peut-être pas en lien avec les cibles stratégiques. Et c'est là où on a corrigé le tir, on s'est dit : Il faudrait peut-être que les cibles soient plus en lien avec le plan stratégique et le plan d'exploitation.

M. Reid : J'allais justement vous poser une question sur ce qu'il y avait avant, parce qu'un des critères, souvent, pour savoir si on a un succès dans un changement, c'est : Est-ce qu'après un an les gens s'en souviennent, de ce qu'il y avait avant? Quand ils ne s'en souviennent pas, ça veut dire que c'est très bon.

M. Desrosiers (Ernest) : Je n'ai pas posé la question, là, mais c'est une bonne observation.

M. Reid : Mais, d'après vous, est-ce que les gens sont habitués, sont familiers avec ça maintenant?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui. Moi, je pense que les gens, ils l'apprécient, le tableau de bord. Puis il y a des nouveaux membres qui arrivent, des nouveaux membres au comité de vérification. Entre autres, à notre dernier conseil d'administration, ils nous ont demandé qu'on leur refasse une mise à jour, de passer avec eux l'ensemble des indicateurs, de bien les définir, de s'assurer que tous les membres les comprennent, parce que, des fois, on en a une définition, mais ce n'est pas la même qu'un autre donne en termes de définition. Et justement on est à refaire cette mise à jour là pour notre prochain comité de vérification et notre prochain conseil d'administration pour s'assurer que, lorsqu'il y aura des nouveaux membres, ils auront la même compréhension, vous savez, parce que, des fois, on utilise les mêmes mots, mais on ne veut pas dire les mêmes choses. Bien, dans des indicateurs, ça peut arriver aussi.

Et on est à faire cet exercice-là. Puis c'est un exercice, je pense, qui va devoir se renouveler pour s'assurer que les nouveaux membres du conseil d'administration soient toujours très au fait... très à l'aise. Et même que nous, on a dit, avec le comité de vérification : On questionnera — parce que votre observation, elle est juste : Est-ce que les membres actuels du comité de vérification considèrent qu'il y a certains indicateurs qui finalement, à l'usage, disent : Bien, ça, peut-être que c'est superflu, y a-tu moyen de réduire... puis d'introduire des nouveaux indicateurs? Ce sera l'occasion, je pense, de faire cette réflexion-là.

M. Reid : ...est-ce qu'il reste un peu de temps?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, il vous reste au-dessus de quatre minutes.

M. Reid : O.K. Alors, j'ai l'impression déjà... parce qu'avec ce que vous avez dit j'ai l'impression que je vais avoir une réponse un peu à ce que vous dites, là. Je m'attends un peu à la réponse.

Le commissaire, dans son rapport, au paragraphe 34, dit : «...La FADQ a entrepris certaines démarches pour échanger sur les méthodes de gestion et les modes de fonctionnement des organisations provenant d'autres provinces avec lesquelles elle se compare — mais il dit — sans avoir toutefois révisé ses pratiques puisqu'elle prévoit [de] le faire lors de travaux sur des projets corporatifs.» Alors, le vérificateur n'a pas pu nous informer là-dessus.

Est-ce que vous pouvez nous informer, parce que vous avez fait des travaux effectivement et dans lesquels vous avez utilisé l'information? Parce que vous avez dit que vous l'aviez fait pour le conseil d'administration, je m'attends à ce que vous nous disiez que vous l'avez fait aussi. Mais pouvez-vous nous éclairer un peu, parce que c'est une phrase pour laquelle on n'a pas eu beaucoup plus d'informations? Dans votre expérience que vous avez vécue depuis le rapport, expliquez-nous un peu qu'est-ce que vous avez fait à partir des données que vous avez ramassées ailleurs.

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument. Écoutez, quand on a eu le rapport, par exemple, de l'analyse comparative avec les autres provinces, il y avait des ratios là-dedans qui avaient besoin d'explications et, des fois, il y avait des écarts en termes de ratio.

D'abord, on s'est aperçus que, puis ça rejoint votre question de tantôt, les autres provinces utilisaient le même ratio mais elles ne le définissaient pas de la même façon que nous. Et là, vous savez, quand on parle de prix de revient, pour avoir parlé, moi, avec les gens du Manitoba, ils ne voulaient pas nous dire si c'étaient les coûts directs ou si ça incluait un partage des frais généraux. Ça fait que, là, on s'est vite butés à une incapacité de comparer des données. Et là, finalement, ce qu'on a fait, on s'est mis à creuser... il y avait certains éléments. Par exemple, dans le secteur des assurances, l'équipe de Jean-François a fait une dizaine d'analyses spécifiques pour essayer d'extraire, à partir de certains ratios... dire : Peut-être que, les coûts globaux, on n'est pas capables de comparer, mais y a-tu des programmes qui gèrent différemment de nous qui nous permettraient de s'améliorer dans notre façon de faire? Et, en financement, on en a fait trois, analyses comme ça, puis les 10 et les trois, les 13 au total, ont été déposées à notre conseil d'administration. Et je vous dirais que certaines ont donné des possibilités, des pistes d'amélioration, ça a été très intéressant. On a fait d'ailleurs des corrections suite à ça. Mais un certain nombre d'autres... finalement, démontraient que c'était incomparable ou des affaires qui étaient déjà couvertes à l'intérieur d'autres programmes, c'étaient des affaires qu'on n'était pas capables, finalement, d'en extraire une conclusion intéressante pour nous.

Mais il y a eu beaucoup de travaux à partir d'une donnée qui elle-même, des fois, n'était pas comparable. On est allés voir qu'est-ce qui pourrait, nous, expliquer ces écarts-là puis on a fait des travaux à partir de ça.

M. Reid : O.K. Merci beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va?

M. Reid : Ça va.

Le Président (M. Gaudreault) : D'autres députés... M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, messieurs mesdames. Il me fait plaisir de vous recevoir ici aujourd'hui pour écouter... Il y a un problème que je veux juste qu'on essaie de bien régler en partant. La vérification, en fait, a été faite en 2015 sur des données de 2014. On est en 2017. Vous avez beaucoup d'éléments qui ont été corrigés, modifiés. Donc, on n'est pas au même endroit que l'information qui nous est disponible, parce qu'il y a un décalage temporel que je qualifierais de significatif.

Donc, le dépôt de votre tableau de bord, ça nous aide en bonne partie, puisque vous aviez 218 éléments de mesure puis là vous êtes descendus à 65, si je comprends bien.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, c'est ça, je pense.

• (15 h 50) •

M. Bolduc : O.K. Donc, vous avez divisé par trois, là, déjà, ça fait déjà une coche.

Vous avez, en préliminaire... en tout cas, quant à moi, je regarde ça, là, puis je regarde votre taux d'absentéisme, votre nombre d'employés, vos employés semblent bien utilisés. Je parle, là, des éléments 28, 29 et 30, là, sur votre tableau de bord, donc l'équivalent ETC, le nombre d'employés, le taux d'absentéisme, puis je vous donne des exemples, là, d'éléments qui... pour moi, je les trouve très pertinents.

Est-ce que vous avez un taux d'absentéisme de huit jours par année? J'espère que ce n'est pas par mois. C'est huit jours par année?

M. Desrosiers (Ernest) : C'est par année. Oui, oui, absolument, oui.

M. Bolduc : O.K. Non, c'est parce que ce n'est pas marqué, là, mais j'ai assumé que c'était par année.

Le Président (M. Gaudreault) : Là, il vous reste huit secondes.

M. Bolduc : Bon, bien, je pense que je vais vous revenir dans huit minutes.

Des voix : Ha, ha, ha!

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. le député de Mégantic. On s'en va du côté de la deuxième opposition avec le député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Desrosiers, bonjour à tous les gens qui vous accompagnent.

On a déjà vu des rapports du VG un peu plus critiques que ça. Ce n'est quand même pas si pire. Moi, ce que j'ai compris, parce que je n'ai pas pris connaissance... ça fait très longtemps, ce que j'ai compris, c'est un peu... ce que le VG nous dit, c'est que les critères d'analyse, c'est vraiment compliqué, puis on n'est pas certain que les administrateurs comprenaient bien la complexité puis leur implication pour bien comprendre l'évaluation qu'on avait de l'organisation. Vous avez pris ça, vous avez modifié un peu vos critères puis vous les avez allégés.

Mais ma première question, moi, c'est : Parmi vous qui êtes là aujourd'hui, est-ce qu'il y a des gens qui font partie du conseil d'administration?

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, c'est moi.

M. Martel : Mais vous, vous êtes aussi le P.D.G.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui.

M. Martel : Donc, vous êtes en premier P.D.G. de l'organisme...

M. Desrosiers (Ernest) : Et membre du conseil d'administration.

M. Martel : ...mais membre, oui. Mais c'est difficile de parler des deux. Ce que je veux dire, c'est : Par rapport à l'exercice qu'on fait aujourd'hui, c'est difficile d'avoir le feed-back, des administrateurs, des modifications que vous avez faites. Moi, j'ai comme un peu l'impression qu'on est assis sur une chaise à trois pattes : on prend ce que vous nous dites, on vous croit, mais un des éléments qui étaient soulevés, c'était de dire : Les administrateurs ne sont pas tout à fait impliqués, puis ils ne sont pas là aujourd'hui.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui. Je comprends. Je comprends votre point. Par contre, vous avez les documents qu'on dépose. Parce que ce que je comprenais aussi... on s'est informés, on nous a dit : Ce n'est pas les membres du conseil qui viennent. La commission, ça porte vraiment sur les dirigeants. Ce n'est pas qu'on a voulu les exclure. Moi-même, j'ai posé la question pour savoir s'ils devaient être là ou pas. Mais, au fait, la nature des informations, peut-être juste... Puis moi, là... le vérificateur pourra apporter sa propre interprétation, mais, si on résume, là, essentiellement, le commentaire du vérificateur tel que j'essaie de le reprendre un peu, c'était : Il y avait beaucoup d'informations, puis le fait d'avoir beaucoup d'informations, ça rendait difficile, peut-être, l'aperçu global en lien avec le plan stratégique puis en lien avec le fait que c'était difficile de placer ça dans un contexte. Et ça, la nature des activités qu'on a mises en place puis la nature des documents ont été corrigées pour justement tenir compte de ça.

Donc, à partir des documents qu'on dépose maintenant au conseil d'administration, je pense, ça permet de voir que les choses ont changé pour le conseil.

Une voix : ...

M. Martel : Oui. Merci. Tantôt, vous avez parlé des bénévoles, puis, sincèrement, j'ai regardé, puis j'en parlais avec mon collègue de Berthier, le C.V. des administrateurs. Je ne remets pas ça en cause d'aucune façon. Je ne veux pas que personne interprète ça de façon négative.

Tantôt, vous avez parlé que les administrateurs, c'étaient des bénévoles. Puis ça fait longtemps, même si ça ne fait pas longtemps que vous êtes P.D.G., ça fait longtemps que vous êtes impliqué dans l'organisme. D'après vous, c'est quoi... ou les gens qui vous accompagnent... c'est quoi, la motivation? Si les gens sont bénévoles, qu'est-ce qui les motive à faire partie du conseil d'administration?

M. Desrosiers (Ernest) : Honnêtement, vous m'amenez sur un terrain où, vous savez, donner des commentaires sur les intentions des gens... Puis l'autre élément aussi, c'est que ça peut être très variable dépendamment d'une personne à l'autre aussi, vous savez. Est-ce qu'il y a des gens pour qui...

M. Martel : ...

M. Desrosiers (Ernest) : Non, mais des gens pour qui, je présume, c'est une expérience de conseil d'administration ou, vous savez, ils s'impliquent aussi, ils ont le goût de s'impliquer puis c'est une façon de s'impliquer. Mais vraiment j'hésiterais à m'aventurer trop loin sur ce terrain-là, parce que, dépendamment des personnes, des fois il y a des motivations qui peuvent être très variables, là.

M. Martel : O.K. Vous avez mentionné que les administrateurs étaient bénévoles. Juste pour ma compréhension : Ça comprend la présidence?

M. Desrosiers (Ernest) : La présidence du conseil d'administration, c'est bénévole. Ce qu'on compense... vous comprenez qu'on compense les frais de déplacement, là, mais il n'y a aucuns honoraires de jeton de présence à des conseils d'administration, à des comités, à des conseils d'administration téléphoniques. Il n'y a rien pour ça, c'est zéro.

M. Martel : O.K. Mais on peut supposer qu'il y a des délégués... puis, encore là, quand je dis ça, c'est... je trouve ça, à quelque part, très normal, là, mais, quand, par exemple, les cinq administrateurs de l'UPA, vont siéger là, on peut s'imaginer que les administrateurs qui vont siéger là ont une rémunération de l'UPA. Vous êtes au courant de ça?

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, je présume que oui, là, mais je n'ai pas d'information officielle à cet effet-là, mais je présume qu'à ce moment-là c'est leur organisation qui assume...

M. Martel : Puis les autres administrateurs qui sont délégués soit par leurs entreprises ou par... on peut s'imaginer aussi que ça fait partie de leur semaine de travail aussi, là.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, c'est, j' imagine...

M. Martel : ...là, que je ne suis pas capable d'attacher à aucun organisme, soit qu'il a été délégué... J'en ai vu un sur les 15. Il y en a peut-être d'autres, là, mais, lui, j' imagine que c'est du... juste pour faire la distinction, là, tu sais, parce que je ne veux pas qu'on galvaude le bénévolat. Je ne demande pas à ce que les gens fassent vœu de pauvreté pour siéger sur les conseils d'administration, ce n'est pas là que je suis pantoute, mais juste pour ne pas galvauder la notion du bénévolat... Moi, j'en vois un, citoyen qui a de l'air à être là sans être délégué par personne, là, mais...

M. Desrosiers (Ernest) : Mais je pense que le... puis vous avez sûrement de l'expérience là-dedans puis vous savez... c'est que vous avez la nature des C.V. des gens, puis, les gens qui, par exemple, sont avocats ou comptables ou qui viennent une journée à leur conseil d'administration, bien, c'est évident qu'ils ne peuvent pas être, en pratique, dans leurs bureaux, et évidemment peut-être que... je pense qu'il faut probablement qu'ils reprennent leur temps un samedi ou un soir, là, parce qu'ils vivent souvent de leurs honoraires et nécessairement ils doivent reprendre ce temps-là à d'autres moments.

Et, au-delà des présences au conseil d'administration, vous savez, il y a une documentation à lire aussi, ça veut dire que les gens doivent le faire.

M. Martel : C'est là que je voulais vous amener. À votre avis, là, l'implication... Puis ça doit achever, M. le Président, là?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste un peu plus de trois minutes. Oui.

M. Martel : O.K. À votre avis, l'implication d'un administrateur... ne parlons pas de bénévole, là, l'administrateur qui va siéger, quand on regarde la fréquence des réunions, quand on regarde la documentation préalable au conseil d'administration, à votre avis, mettons, si on y va d'une base mensuelle ou annuelle, mettez ça à votre aise, là, combien ça peut être d'heures ou de journées par année que ça peut impliquer?

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, c'est une excellente question. Je ne me suis jamais préoccupé de quantifier ça, mais, vous savez, je vais me baser sur mon expérience personnelle, là. Le temps de préparation, c'est à peu près la moitié

du temps que je mettais en réunion. Si c'est un conseil d'une journée, là, souvent, c'est une demi-journée de... pas juste de lire les documents, de prendre le temps d'aller lire d'autres affaires puis de te préparer, là, c'est... Mais ça, je me base sur mon expérience personnelle là-dessus, là, c'est à peu près la moitié de... Ça fait que prenez le temps de réunion, de mon contre, puis moi, je pense, il faut y ajouter à peu près, là...

M. Martel : Alors, mettons, si on essaie de pousser l'exercice, il y a combien... vos réunions, c'est une journée?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, à peu près, oui. C'est une journée, oui.

M. Martel : C'est combien de fois par année?

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, je vous dirais qu'on a huit, neuf conseils d'administration par année. On peut le vérifier dans le rapport annuel parce qu'on l'a. Il me semble, c'est à peu près neuf, mais ensuite il y a des comités, les gens siègent sur des comités. Voyez-vous, le conseil d'administration, la dernière année, ça a été sept. Et puis il y a eu le comité exécutif une fois, il y a eu cinq comités de vérification, sept comités de gouvernance, deux comités de services à la clientèle. Ça fait que vous voyez un peu... mais là, évidemment, il y a des gens qui sont sur un comité, ils ne sont pas sur tous les comités, là. Mais, le conseil d'administration, tout le monde est là...

M. Martel : O.K.

M. Desrosiers (Ernest) : ...normalement, tout le monde est là.

M. Martel : Ça fait que, mettons, si on dit : 12, 15 journées, en moyenne, par année, par administrateur, ça peut avoir...

• (16 heures) •

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, c'est ça, je pense.

M. Martel : O.K.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui. Je pense que c'est un ordre de grandeur.

Mais vraiment, vous savez, je vous répète que moi, là, je vous réponds à brûle-pourpoint, là, ce n'est pas une analyse, là. Prenez ça avec toute réserve en se disant : Ça mériterait validation. Mais là je vous base un peu sur l'information que moi, j'ai constatée. Mais, les chiffres des présences, on les a officiellement, là, formellement.

M. Martel : Et les administrateurs qui sont nommés, c'est des individus. Je veux dire que, si c'est Donald Martel, député de Nicolet-Béancour, ça ne peut pas être mon assistant ou un autre député de ma formation politique, là, c'est l'individu qui est nommé.

M. Desrosiers (Ernest) : C'est les personnes qui sont nommées. Puis, le cas le plus récent, là, le sous-ministre a été absent pour des raisons de maladie. La personne qui assumait l'intérim ne pouvait pas être nommée, parce qu'il aurait fallu qu'il soit nommé sous-ministre et membre du conseil par le Conseil des ministres.

M. Martel : O.K. Moi, ça peut aller, je peux revenir.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va pour l'instant?

M. Martel : Oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous restait une dizaine de secondes. On va le reporter sur votre prochain bloc.

M. Martel : C'est ça. O.K.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, on retourne avec le gouvernement et le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Donc, on revient à nos indicateurs, l'objectif de comprendre un peu ce qui se passe ici, puis c'est pour ça que je ne retourne pas tellement en arrière, comme repartir d'où vous êtes avec ce tableau-là. On parlait, en fait, des éléments 28, 29, 30, où il y a des cibles, des nombres d'employés. Il y a une cible avec un nombre de jours moyen, puis là ça devient très intéressant, parce que votre cible est beaucoup supérieure à vos résultats, O.K.? Donc, vous avez une cible de 11,6, vous êtes déjà à 8, puis ça semble assez stable. Je comprends mal qu'on se fixe un objectif de 11,6 jours d'absentéisme quand on est à 8. Ils ne sont pas assez malades, on va les envoyer chez eux.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Bolduc : Puis il y a plusieurs éléments à l'intérieur de votre tableau de bord qui m'apparaissent, à première vue, comme étant un peu déséquilibrés.

M. Desrosiers (Ernest) : Peut-être juste vous situer d'où ça vient, cette cible-là, là.

D'abord, c'est que nous, on a 8, là, mais la fonction publique, c'est 14,6. Et nous, là, on observe aussi que... puis on a fait une analyse, là, assez fine de ça pour voir, par catégorie d'âge, hommes, femmes, régions centrales, à quel endroit les gens s'absentent plus. Et, compte tenu que nous, au cours des prochaines années, on aura des gens qui vont quitter pour la retraite, souvent les gens qui sont plus disponibles, là... Parce que souvent, c'est ça, on regarde les jeunes qui ont de jeunes familles puis qu'il faut qu'ils aillent porter un enfant à la garderie puis qui est malade. Bien, ils en prennent plus, de journées, là, d'absence.

Et finalement, nous, c'est pour ça que, quand on voit comme l'évolution, je dirais, de nos employés en termes d'âge puis les gens qui prennent leur retraite puis qu'il va arriver des plus jeunes, bien, on pense que, la cible, on la met encore à un seuil, je dirais, mieux que la fonction publique, mais on se dit : Peut-être que le contexte va changer puis qu'on risque de se rapprocher de ça en termes de réalité. Mais, honnêtement, on est contents de faire mieux, là.

M. Bolduc : J'entends ce que vous me dites, mais ce n'est pas très stimulant, très motivant de se donner des cibles qui sont supérieures à l'endroit où vous êtes. Autrement dit, puis je la regarde sur une base objective, vous vous dites : Bien, s'il y a une dégradation de notre situation, ça va être correct. Il y a un peu de difficultés avec ça.

Il y a plusieurs éléments à l'intérieur de ça où — puis je vais vous en donner un autre, l'indicateur 34, et l'indicateur 36, par exemple — il semble ne pas y avoir de contrôle. Puis là je me rends bien compte que ça peut être possiblement cyclique, saisonnier, je ne sais pas trop, mais, si vous regardez ces deux variables-là, on passe de 5 à 1, à 5, l'objectif est de 3, et, dans le 36, bien, on a un objectif de 2, on passe de 3,5 à 0,4, à 4,1. Il y a une variabilité ici que je voudrais comprendre.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui. C'est bon. Regardez, d'abord, la cible, elle est fixée en fonction d'un résultat espéré sur un horizon assez long, alors que les résultats, eux, sont des résultats annuels. Et vous voyez que finalement c'est très bien encadré dans une politique, ça, de gestion.

Ces fonds-là sont déposés à la Caisse de dépôt à l'intérieur d'une politique. Puis vous voyez que nos rendements sont peut-être moins élevés que les rendements de la Caisse de dépôt. Et là c'est une autre dimension aussi qui s'explique, parce que nous, on doit avoir la disponibilité de ces fonds-là, si on en a besoin, pour les utiliser. Ça veut dire qu'une partie importante de notre politique force à placer ces argents-là dans des véhicules court terme en fonction de leur entière disponibilité. Et, si on avait à intervenir parce qu'il y a de la grêle, on ne pourrait pas dire : Bien, écoutez, c'est malheureux, mais le marché boursier a changé, puis on détient des actions de la Banque Royale, puis elles ont perdu 20 % aujourd'hui. On ne pourrait pas se retrouver dans cette situation-là, de sorte que, finalement, notre portefeuille est encadré à l'intérieur d'une politique confiée à la Caisse de dépôt et de placement.

Les résultats annuels fluctuent, mais sur un plus long horizon, par exemple, d'un cycle boursier normal de cinq ou sept ans. À ce moment-là, la composition de notre portefeuille nous mène à des rendements normaux espérés de cet ordre de grandeur là. Puis, comme je vous dis, le niveau n'est pas très élevé, parce qu'on est obligés de l'encadrer par une politique qui exige que nos fonds soient disponibles à court terme.

M. Bolduc : Dans votre plan de travail, il doit y avoir une explication de chacun de vos indicateurs, vous devrez y retrouver cette information-là. Est-ce que c'est correct, ce que je dis là?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui. Bien, au fait, pour prendre ce cas-là précis, là, c'est que cette politique-là de placement, elle est déposée au conseil d'administration et elle est approuvée par le conseil d'administration. Donc, effectivement, comme vous le dites, dans nos documents de travail, ça existe, puis c'est déposé puis approuvé par le conseil d'administration. Ce n'est pas une décision de la gestion.

Puis, je vous dirais plus que ça, même on invite annuellement... puis les administrateurs ont de l'intérêt pour ça, on invite la personne de la Caisse de dépôt à venir expliquer les résultats, à venir partager quels sont les enjeux qui pourraient affecter finalement les résultats espérés là-dedans. Et les administrateurs ont de l'intérêt pour ça, parce que, si vous avez un résultat de 1 % ou un résultat de 5 % puis vous êtes obligés de capitaliser le compte dédié ou le portefeuille de l'ASREC, bien, vous savez que ça peut faire toute une différence, là, pour eux. Ça fait que les membres de notre conseil d'administration suivent ça attentivement.

M. Bolduc : O.K. Maintenant, vous regardez des objectifs comme des cibles, puis, si on prend les éléments 35, 37, 41 — le solde des emprunts, l'autre, c'est le solde du fonds ASRA, l'autre, c'est le solde des fonds ASREC — donc, vous n'avez pas de cible pour ces points-là. Est-ce que c'est normal?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, c'est normal.

M. Bolduc : O.K.

M. Desrosiers (Ernest) : C'est normal. Vous allez prendre le solde du fonds ASREC. C'est que, vous savez, les fonds, ils sont capitalisés ou moins bien capitalisés en fonction des décaissements qu'on fait. Les décaissements, ils sont en fonction, dans le cas de l'ASREC, de la météo et en fonction de l'ASRA ou bien en fonction des prix du marché. Nous, là, si les prix du marché sont plus bas que les coûts de production, on décaisse puis, si les prix sont plus hauts que les coûts de production, on ne décaisse pas, de sorte qu'on se retrouve avec des avoirs ou on ne se retrouve pas avec des avoirs. Et

vraiment se fixer des cibles, ça ne serait accroché sur rien, parce qu'on est incapables de prédire avec précision les prix ou... Ce que l'on fait par contre, c'est que la tarification qui est fixée pour les agriculteurs, elle tient compte de ces situations-là. Vous allez prendre, dans le cas de l'ASREC, par exemple, où le fonds est capitalisé... Ça veut dire qu'à ce moment-là, dans la tarification qu'on fixe aux agriculteurs, la tarification, elle baisse. Puis elle baisse tout le temps, parce que, si on s'aperçoit qu'il y avait encore une année exceptionnelle l'année prochaine puis qu'on décaissait peu... tant mieux pour les agriculteurs parce que leur revenu, il n'est pas affecté, puis c'est ce que tout le monde souhaite, dans le fond, mais nous, là... c'est bon pour eux parce qu'il y a une bonne récolte, mais l'impact de ça, c'est qu'à ce moment-là on n'a pas besoin de souscrire dans le fonds de l'assurance récolte, et, à ce moment-là, la formule de tarification, qui est une formule évaluée par un actuaire, c'est une firme actuarielle qui établit ça, et finalement on répondait à ça.

Maintenant, dans le cas de l'ASRA, l'élément 37, pourquoi il y a un déficit, puis un déficit qu'on traîne? Essentiellement, ce déficit-là, il est dû à la situation du porc, parce que, lorsque le porc a connu des années difficiles, c'était en 2010 ou... 2010, c'était une année très difficile, puis finalement on a décaissé, puis ce qui était normal dans les... ce qu'il fallait faire dans les circonstances. Et je vous disais que la formule de tarification aurait dû normalement, pour renflouer le fonds, appliquer une hausse de prime extrêmement importante. Et là tout le monde s'est dit : Bien, voyons! ça n'a pas de bon sens, on vient d'intervenir parce que c'est difficile, puis là on veut aller appliquer une prime très élevée parce qu'il faudrait renflouer le fonds.

Et là il y a eu une entente de faite, puis le conseil d'administration est très au fait de ça, ça a été : Écoutez, on va fixer la prime en isolant le déficit et, le déficit, on va prendre 1/15 du déficit qu'on va intégrer dans la prime puis on va se donner 15 ans pour corriger cette situation-là.

• (16 h 10) •

Une voix : ...

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument. Parce que les gens ont dit : C'est un phénomène absolument exceptionnel, cette situation-là, puis, si finalement on veut renflouer ça à court terme en... Les gens disaient : Ça n'a pas de bon sens.

M. Bolduc : Pourquoi le solde du fonds augmente en négativité, d'abord?

M. Desrosiers (Ernest) : Ah! mais là ça, c'est la partie du porc, mais, les autres productions, il y a des années où elles sont négatives, où elles sont positives.

M. Bolduc : C'est un agrégat, là, ça.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, oui, absolument, tout à fait. Tout à fait.

M. Bolduc : On m'indique, je pense, qu'on va manquer de temps.

Le Président (M. Gaudreault) : Exactement. Alors, on y reviendra tout à l'heure. On retourne avec le député de Berthier.

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. Pour revenir au sujet de tantôt... On parlait donc du choix que les agriculteurs ont dû faire. Je me posais la question. Bien, en fait, je veux juste le confirmer avec vous pour être sûr, quoiqu'on aura les verbatims, là, mais tantôt, si j'ai bien compris, selon vous, les membres du conseil d'administration avaient les éléments nécessaires en main pour prendre une décision. C'est un peu ce que vous m'avez dit tantôt, mais on vérifiera dans les verbatims.

Les rencontres, c'est public, dans le sens qu'il y a des procès-verbaux qui sont faits pour chacune des rencontres. Ça, c'est public, c'est disponible sur le site sans problème?

M. Desrosiers (Ernest) : Je ne sais pas si c'est sur le site, par contre. Non?

Une voix : ...

M. Desrosiers (Ernest) : Ce n'est pas sur le site, non. On m'indique que ce n'est pas sur le site.

M. Villeneuve : C'est sur demande, quoi?

M. Desrosiers (Ernest) : J'imagine. Je ne sais pas le degré de confidentialité. Écoutez, je peux juste vérifier, mais...

M. Villeneuve : Bon. Écoutez, je m'attendais tellement à une réponse positive, que c'était public ou c'était sur le site, que, là, vous me prenez au dépourvu. Alors, j'aimerais avoir la réponse, effectivement, à la question : Est-ce que...

M. Desrosiers (Ernest) : Mais, écoutez, on va vérifier puis on va vous fournir l'information.

M. Villeneuve : Si ce n'est pas sur le site...

M. Desrosiers (Ernest) : Mais ce n'est pas sur le site. Ça, je suis sûr que ce n'est pas sur le site.

M. Villeneuve : Si ce n'est pas public, est-ce que ça veut dire que la commission ne peut pas avoir les procès-verbaux des rencontres?

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, M. le député, on va vérifier ça, puis, si c'est dans l'ordre des choses, les rendre publics, soyez assuré qu'il n'y a pas de grand secret là-dedans, là, je pense.

M. Villeneuve : Si tel n'est pas le cas, si ce n'est pas dans l'ordre des choses de les rendre publics, est-ce que la commission peut tout de même, M. le Président, obtenir des copies des procès-verbaux des rencontres?

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, c'est ça que j'étais en train de vérifier. Avant de vous donner une réponse, j'aime mieux vérifier un peu, là, mais on va le vérifier chacun de notre bord, finalement. Bien, moi, mon objectif n'est pas de restreindre l'information aux parlementaires, là, vraiment pas, mais, en même temps, c'est de respecter les normes qui sont légales, là. Alors, continuez, M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Pas de problème. Prenons le temps de trouver la bonne information. Si on peut les avoir, à ce moment-là, M. le Président, vous comprendrez qu'on aimerait les regarder.

Et on nous a fourni tantôt, de la part du secrétariat de la commission, le nom des membres du conseil d'administration avec les dates d'entrée en fonction. Il y a certaines personnes dont je n'ai pas la date d'entrée en fonction, mais, peu importe, j'ai regardé et je remarque qu'il y a un, deux, trois, quatre... il y a cinq nouveaux membres qui ont été nommés, quatre sur cinq suite à 2015, ça correspond... puis le rapport a été rendu public au printemps... de la Vérificatrice générale, et les quatre nouveaux membres sont entrés en fonction en juin 2015, dont un autre en 2016. Comme je vous dis, il m'en manque quelques-uns. Puis j'en ai peut-être...

Une voix : ...

M. Villeneuve : Oui, effectivement. Ça ferait, en fait, six qui... Donc, il y a eu un roulement assez important.

Et je me posais la question, je me mettais à la place d'un membre du conseil qui lit ce rapport-là et qui constate que : Finalement, l'information que j'ai eue de la part de la machine — on va l'appeler comme ça — il fallait que je la décortique davantage pour réussir à me donner une idée, puis j'ai pris des décisions, moi, là, là, avec ce qu'on m'a fourni comme éléments d'information, puis je me rends compte que j'aurais dû faire un travail encore plus pointu pour réussir à démêler ça puis mieux comprendre ça pour, peut-être, prendre des décisions différentes de celles que j'ai prises.

Est-ce qu'il y a des membres qui... et là je ne veux pas rentrer dans la confiance, là, mais, si c'est possible, est-ce qu'il y a eu des membres, des anciens membres ou des... Il y en a qui sont restés, remarquez, là, il y en a trois, je pense, qui sont encore là, ça, je ne compte pas le P.D.G., je ne vous compte pas, vous, et d'autres, là, mais est-ce qu'il y a des gens qui vous ont dit : Bien, écoutez, on est choqués parce qu'on n'a pas eu l'information comme il se doit?

M. Desrosiers (Ernest) : Mais je ne veux pas parler pour le vérificateur, il pourra apporter une précision, mais je n'ai pas compris que les membres avaient manqué d'informations ou qu'ils avaient eu de la mauvaise information.

M. Villeneuve : Regardez bien, M. le Président, je vais juste, pour M. Desrosiers, là, hein... ici, dans les résultats de la vérification, il est écrit que, «de plus, l'implication du conseil d'administration a été plus restreinte». Bon, ça, c'est un élément...

Une voix : ...

M. Villeneuve : Bien, je suis à la page 3, là, du document qu'on m'a fourni, remarquez...

Une voix : ...

M. Villeneuve : ... — oui, les faits saillants du rapport — et un autre point où on dit : «L'information servant à évaluer — tantôt, il me semble l'avoir dit, ça, mais je vais le redire — l'efficacité et la performance de la [fédération] est présentée au conseil d'administration périodiquement; toutefois, elle n'est pas suffisamment mise en contexte et synthétisée — vous m'avez dit que c'était corrigé, ça — pour que le conseil puisse avoir une vision intégrée de ces deux aspects.»

Ensuite, on continue : «...très peu d'explications [permettent] de mettre en contexte les résultats observés.» Ce n'est pas facile, là. Je me mets à la place des gens qui s'attendent à avoir ce qu'il faut, là. Et après ça : «Quant au plan stratégique, il n'y a pas de [cumulatif] des résultats par rapport à ses objectifs.» Donc, quand on lit ça, là, moi, ce que j'en ai comme impression, si j'étais membre du conseil d'administration puis que je voyais ça, je me dirais : Bien là, coudon, est-ce que j'aurais pris de mauvaises décisions, parce que... puis j'ose espérer que non, mais est-ce que j'en aurais pris? Est-ce que j'aurais pris des décisions différentes si l'information qui m'avait été donnée par la machine, on va l'appeler comme ça, avait été plus précise, plus correcte, si je peux dire? Vous, il n'y a pas personne, il n'y a aucun membre... parce qu'il en est parti cinq, là, en même temps, là, ou six, là.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui. Mais moi, je vais vous dire, je n'ai jamais entendu dire par un membre du conseil d'administration que finalement le fait d'avoir structuré l'information différente les aurait amenés à des conclusions différentes.

Ce que je comprends, c'est que maintenant, en structurant l'information avec une relation avec le plan stratégique... je pense que ça donne une meilleure perspective aux décisions en lien avec le plan stratégique. C'est, je pense, plus facile de voir, je dirais, la perspective globale maintenant telle qu'on la présente. Mais chacun des dossiers est présenté, documenté avec un document dans lequel il y a une analyse, il y a une réflexion. Puis il y a des gens qui ont été consultés, vous savez, la démarche classique d'un dossier qui est présenté après validation, et, lorsque le conseil d'administration prend la décision sur le dossier sur lequel il se penche, il a toujours l'information complète. Ce que je pense : la nouvelle façon de présenter chacun des dossiers en les contextualisant permet de faire le lien avec le plan stratégique. La perspective globale, la nouvelle approche, je pense, facilite ça. Mais je vous avoue que je n'ai pas entendu de commentaires d'administrateur en disant... Mais, certains, le mandat était échu par contre, hein?

M. Villeneuve : Oui. Je comprends, mais ça donne... en tout cas, je n'ai pas vérifié les dates de fin de mandat, là, mais tout ça pour vous dire : Ne pensez-vous pas que l'administration, la machine comme telle, justement, est au service du conseil d'administration et se doit d'apporter le maximum d'éclairage possible pour que ceux-ci, qui sont, d'une certaine façon, responsables... Parce que vous allez trouver le rôle des membres du conseil d'administration à la dernière page du document. C'est assez quelque chose, c'est imposant. Alors, ne pensez-vous pas que la machine, l'administration dont vous êtes, que vous représentez aujourd'hui ici, a un devoir de s'assurer que tous les éclairages possibles sont fournis aux administrateurs parce qu'ils sont bénévoles, parce qu'effectivement ils ne peuvent pas y mettre le temps que vous y mettez et parce qu'ils n'ont pas, évidemment, les ressources dont vous disposez en termes de spécialités des différents dossiers que vous traitez?

M. Desrosiers (Ernest) : Totalem.

M. Villeneuve : On s'entend là-dessus?

M. Desrosiers (Ernest) : Totalem. Je souscris totalement à ça. Puis d'ailleurs, écoutez, c'est dans cet esprit-là aussi qu'on a pris chacune des recommandations. Puis, je vais vous dire, dès le dépôt du rapport, tout a été entrepris pour le considérer puis en tenir compte, et je souscris totalement à votre affirmation.

M. Villeneuve : Parfait. Là, je vais vous poser quelques questions, mais vous pourrez...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste une minute.

M. Villeneuve : ... — oui — vous pourrez apporter les réponses ultérieurement par le biais de la commission.

J'aimerais savoir combien de dossiers sont traités. On a des dossiers qui sont traités chez vous, là, en termes de financement. En 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, combien de dossiers traités? Combien sont refusés? Combien sont acceptés? Ça va pour ça? En 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017... en 2014-2015, 4,3 milliards en valeurs assurées; 4,2 en 2016. Et, en 2017, combien? J'aimerais avoir la réponse à cela.

Une voix : ...

M. Villeneuve : Oui, pas juste l'ASRA, évidemment, pour l'ensemble de l'oeuvre. 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 3 372 financements agricoles, pour 1 milliard en 2014-2015, 1,26 en 2016. Combien en 2017? Je vais-tu trop vite? Ou je pourrai vous donner ma feuille.

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, vous avez en partie ces informations-là dans le tableau de bord aussi, hein?

M. Villeneuve : Vu qu'on l'a eu tantôt, on n'a pas eu la chance de le décortiquer.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, absolument.

M. Villeneuve : Enfin, je vous les donne pareil.

M. Desrosiers (Ernest) : Je pense, c'est ça, vous ne l'aviez pas avant, désolé, mais vous les avez, ces informations-là, vous avez un historique de trois ans. Et c'est pour ça que ça peut être très... Je pense qu'on a déjà cette information.

M. Villeneuve : ...puis après ça on vérifiera.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça met fin à votre bloc, M. le député.

M. Villeneuve : Oui. Parfait. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : On retourne avec le député de Mégantic.
• (16 h 20) •

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Je reviens au *Tableau de bord de gestion*, que je trouve très intéressant. Effectivement, on a les chiffres dans la section *Significatifs liés à la mission*, là, pour les chiffres qu'on cherchait puis qu'ils cherchaient tout à l'heure, mais moi, je reviens à votre élément — attendez un peu, là, je me suis mêlé — 32, où on parle des dépenses administratives. Correct, je n'ai pas de problème avec ça, là. Encore là, on a une cible qui est relativement simple par rapport à la réalité, mais ce qu'on n'a pas ici, c'est votre chiffre d'affaires.

M. Desrosiers (Ernest) : Au fait, si vous me permettez...

M. Bolduc : Oui.

M. Desrosiers (Ernest) : ...c'est qu'on est une société d'État, nous, une société d'État administrative, on n'est pas une société d'État commerciale, et vous savez que nos revenus, ce sont une subvention que l'on reçoit... bien, on parle du ministère des Finances, ça fait que ça passe par le ministère de l'Agriculture, puis ça nous est attribué. On a ensuite des revenus qui nous viennent de certains programmes du gouvernement fédéral et on a, évidemment, bon, les contributions des agriculteurs, qui sont plutôt attribuées au fonds.

Mais essentiellement, vous voyez, on a, dans notre rapport annuel... vous retrouvez les données dans notre rapport annuel, vous voyez, où on indique, d'entrée de jeu, l'ensemble de nos revenus, qui sont de l'ordre de 548 millions de dollars. Ça, c'est nos revenus. Évidemment, nos dépenses administratives, notre cible, on est assez proche de la cible, mais il faut savoir qu'il y a quelqu'un qui nous donne une indication assez claire là-dessus. Quand le gouvernement nous attribue notre budget, il nous dit : Je vous attribue tant d'argent pour vos frais administratifs, ça fait qu'on sait à peu près où est-ce qu'on peut se situer par rapport à ça. Ça fait que, la réalité, ils connaissent l'historique, ils savent combien qu'on a d'employés à notre service, la nature des programmes que l'on gère, et puis finalement on compose avec ça, là.

M. Bolduc : Je comprends très bien, M. Desrosiers, ce que vous me dites là. Mais, ça ici, là, dans une vérification, quant à moi, là, quand on regarde ça, vous êtes en train de me dire que le gouvernement, finalement, vous paie la différence ou contribue l'argent nécessaire pour vos opérations mais, entre autres, fixe un paramètre comme votre nombre d'employés, votre dépense administrative, etc. Mais qu'est-ce qui arrive, parce que votre chiffre d'affaires doit être relié à votre taux d'occupation ou à la quantité de services que vous assignez à votre clientèle, qui sont, finalement, les indicateurs qui sont assignés à votre mission, là, en regard des prêts, de l'ASRA, de l'ASREC, etc., là? Je suis un peu confus, là.

M. Desrosiers (Ernest) : Vous savez, nous, là, il y a des paramètres qui sont connus de la part de nous puis de la part du gouvernement, c'est qu'on a à peu près 25 000 entreprises agricoles qui font affaire avec nous. Ça, c'est une donnée assez constante, quoique ça diminue un peu à chaque année, le nombre d'agriculteurs.

Maintenant, le fait que le nombre d'agriculteurs diminue, vous savez, ça a un impact pour nous, là. Il y a deux choses qui se passent. C'est que la production agricole, globalement, au Québec ne diminue pas. Ça veut dire que les entreprises grossissent, et, nous, ça veut dire que, les gens avec qui on fait affaire, on a des dossiers plus complexes aussi. Quand on a un avis de dommages, bien, plutôt de marcher une terre, on en marche peut-être deux ou trois, vous voyez? Ça fait que, quand on regarde ça en termes de nombre d'agriculteurs qui diminue un petit peu, la réalité des choses, c'est que nous, on a moins d'agriculteurs, mais un agriculteur exige plus de travail, finalement, parce que c'est ça.

Maintenant, l'autre endroit aussi, c'est qu'il y a des agriculteurs qui se consolident, mais il y a des productions émergentes, et ça, les productions émergentes aussi, c'est du travail pour nous, parce que, si quelqu'un nous demande un prêt puis qu'il décide de produire de la laine avec des lamas, parce que c'est le dossier qu'on a, bien, c'est un travail de recherche, on se dit : Bien, écoutez, le plan d'affaires qui nous est déposé, nous, là, il faut que quelqu'un se mette à regarder puis à dire : Bien, ils vont vendre ça à qui? À quel prix? Est-ce que c'est réaliste? Parce que nous, on gère quand même des fonds publics. Ça fait qu'on se dit : On n'est pas pour arriver puis faire un chèque à quelqu'un, partir comme ça, de sorte que, vous voyez, le nombre de clients qu'on a dans le financement — c'est à peu près 12 500 clients, là, de mémoire, que je vous donne — on a des clients dans les programmes Agri, on a des clients dans l'assurance récolte, on a des clients au niveau de l'ASRA, mais on sait qu'il y a du personnel qui travaille à juste mettre à jour les coûts de production, par exemple. Ça, là, peu importe la conjoncture, ce travail-là, il doit se faire. Ça fait que, nos dépenses, là, on les contrôle assez bien.

Là où il y a de la fluctuation, c'est au niveau des régions, le service à la clientèle. Ça, il peut y avoir des fluctuations. Quand il y a des bonnes années pour nous, ça nous aide dans la gestion de nos coûts d'opération. Si jamais il y avait un désastre, bien, évidemment, il faut mobiliser plus de monde pour aller faire des avis de dommages sur le terrain. Ça fait que, pour nous, là, je vous dirais, ce qui nous impacte, c'est... la température aussi est un élément important. Mais, pour revenir...

M. Bolduc : ...

M. Desrosiers (Ernest) : ... — oui — pour revenir à ce que vous appelez le chiffre d'affaires, nous, c'est qu'on nous attribue des fonds pour gérer un programme d'assurance stabilisation des revenus, pour gérer un programme d'assurance récolte et gérer un programme de garanties de prêt. Il y a d'autres programmes, là, connexes à ça, mais...

M. Bolduc : ...oui, je regardais ça, oui.

M. Desrosiers (Ernest) : C'est ça, effectivement. Puis, c'est ça, écoutez, le taux de couverture de nos programmes est assez élevé. Les gens participent, de façon générale, à ces programmes-là, là, de façon importante.

M. Bolduc : Quelle est la part de vos revenus externes, non gouvernementale, disons, donc la contribution, par exemple, de votre clientèle, de vos membres, par rapport... Puis je ne vois pas ça nulle part.

M. Desrosiers (Ernest) : Il y a deux contributions de la part des agriculteurs, puis c'est important de le savoir. Il y a une contribution aux frais administratifs. C'est à peu près 11 % de nos frais administratifs qui sont payés par la clientèle. Après, vous avez les programmes d'assurance revenu. Ça, c'est des fonds qui sont hors périmètre, là, comptable de l'aide financière, c'est des fonds qui, eux autres, vous savez, par une tarification, doivent normalement s'autosuffire, et là-dedans les agriculteurs paient le tiers, et la partie gouvernementale assume les deux tiers.

Ça fait que les agriculteurs, ils paient, je vous dis, en termes de frais administratifs, 11 % des frais administratifs. Je ne dirai pas «à peu près», parce que le dernier chiffre, c'est 11 %. Par contre, ils paient aussi dans les programmes d'assurance revenu. C'est un tiers-deux tiers; deux tiers, la partie de l'État, bon, puis il y a des petites fluctuations, là, dépendamment des programmes. Des fois, l'assurance récolte, ça peut varier. C'est 46 %, les agriculteurs, puis, après, la partie gouvernementale, elle est partagée entre le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral... après, là, la partie gouvernementale.

M. Bolduc : Si j'entends ce que vous me dites, et que vous avez des dépenses administratives de 55 millions, puis qu'ils paient 11 %, ça veut dire qu'ils paient à peu près 6 millions par année.

M. Desrosiers (Ernest) : À peu près.

M. Bolduc : Puis l'autre partie de la compensation, un tiers-deux tiers, ça représente combien d'argent, ça? Parce que je ne vois pas ça nulle part, là.

M. Desrosiers (Ernest) : Je vais demander à ce qu'on le sorte, parce que je ne l'ai pas de mémoire puis je ne le sais pas par coeur, là. Mais on pourrait le sortir. On va vous revenir avec la donnée, là, pour vous dire qu'est-ce que...

M. Bolduc : Ça me va. Mais la variable importante ici, c'est que, comme vous dites, vous êtes un gestionnaire de fonds publics, on parle d'autour de 550 millions de chiffre d'affaires. Vous nous avez parlé de 6 millions d'administration, plus une autre variable là. Ça veut dire qu'on va se ramasser à quelque chose comme : La Financière agricole coûterait en argent public quelque chose de l'ordre de 500 millions par année au gouvernement. Peut-être que je suis dans le bois, là, mais c'est un peu ce genre de chose là que je voudrais voir, avec évidence, à quelque part, qu'est-ce que vous représentez en termes de structures de coût pour la machine du gouvernement, qui est un coût... C'est ça, en fait, à la fin de la journée qu'on veut s'assurer, qu'il est bien dépensé. Un des objectifs de la vérification, il faudrait bien savoir c'est quoi, le chiffre.

M. Desrosiers (Ernest) : Tantôt, je l'avais sous les yeux, puis elle est comme disparue. C'est bon. Écoutez, la contribution du gouvernement du Québec, là, à La Financière, c'est 438 millions de dollars.

M. Bolduc : ...à 500, mais je n'étais pas si loin que ça.

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument. Et finalement il y a une autre contribution qui s'ajoute, qui vient du ministère des Forêts, parce que ce n'est pas le ministère de l'Agriculture. On gère un petit programme de financement forestier, mais l'argent nous vient du ministère des Forêts. Ça fait que ça vient à peu près à 1 million de dollars. Le gouvernement du Canada contribue pour 66,7 millions de dollars. Et les contributions aux différents programmes... Bon, j'ai celui d'Agri-stabilité, là, c'est 6,3 millions. Mais j'imagine, là, les autres contributions, dans les différents autres programmes... on l'a en main, là, si vous voulez avoir les données pour les différents volets ASRA. Puis, voyez-vous, les frais administratifs, votre calcul était très bon, parce qu'on arrive à 5,8 millions, le résultat prévisible.

M. Bolduc : ...11 % de 55.

M. Desrosiers (Ernest) : C'est ça, effectivement.

M. Bolduc : Donc, vous nous dites...

Le Président (M. Gaudreault) : ...

M. Bolduc : Bon, bien, on va manquer de temps, je vais vous revenir. Ça va bien, notre affaire. Merci. À plus tard.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est bien. Alors, M. le député de Berthier.

Une voix : ...

• (16 h 30) •

Le Président (M. Gaudreault) : Ah! excusez, excusez. Excusez. M. le député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Merci, M. le Président. Tout à l'heure, je vous questionnais par rapport à l'appropriation de l'exercice au conseil d'administration. Je comprends que vous avez fait des allègements, mais c'est difficile pour nous d'évaluer, à ce moment ici, l'appropriation du conseil d'administration, les gens ne sont pas là. Si je vais du côté plus administratif, au niveau des employés, parce que, vous savez, quand on est dans une administration comme la vôtre...

Une voix : ...

M. Martel : Je peux-tu juste... un petit peu de concentration?

Une voix : ...

M. Martel : Dans une organisation comme la vôtre, il y a des exercices qu'on nous impose comme ça qu'on peut juger utiles puis il y en a qu'on fait parce qu'on est obligé de le faire. Je ne porte pas de jugement, là, j'essaie juste de savoir c'est quoi, le niveau d'appropriation, d'adhésion de votre organisation, de vos employés par rapport à l'exercice que vous avez fait, juste pour la compréhension des gens qui peuvent nous écouter ou regarder les...

Actuellement, vous êtes une organisation qui compte combien d'employés en tout et partout, là?

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, moi, là... vous avez parlé d'appropriation tantôt, puis je voulais juste... si vous me permettez une précision aussi, quand on parlait de la disponibilité, là, je voulais juste vous dire, pour la personne qui assume la présidence, ça exige plus aussi parce qu'il y a souvent des interactions — puis je voulais juste rendre justice aux gens qui ont assumé la présidence de tout temps — c'est pas mal plus que d'assister au conseil d'administration.

Écoutez, moi, je vous dirais que l'appropriation, là, puis un exercice même comme aujourd'hui, pour nous autres, elle est totale puis je vais vous dire pourquoi. Ce n'est pas juste pour une question de circonstances, c'est que, vous savez, une organisation, ça vit, là, à la condition que les gens aient confiance, puis nous autres, là, si on n'est pas capables de gérer ça en fonction de garder la confiance des gens qui nous donnent un mandat, garder la confiance des agriculteurs puis notre propre personnel, moi, d'après moi, on manque le bateau, puis ça peut même être dangereux parce que ça compromet un peu, je dirais même, l'organisation. Puis l'organisation, elle existe parce qu'elle est utile. Elle est utile, puis pas juste utile, elle est, d'après moi, nécessaire au monde agricole, cette organisation-là. Ça fait que, si vous voulez connaître mon appréciation, je vais vous dire, là, aucun doute...

M. Martel : Correct. Mais revenons à ma...

M. Desrosiers (Ernest) : ...mais c'est partagé par mes collègues, je vous dirais, là.

M. Martel : On va l'évaluer à la suite de l'exercice, je n'en doute pas, là. Puis je ne mets pas votre honnêteté et votre bonne foi en jeu, là, mais, comme législateurs — vous venez nous rencontrer — on veut, tout le monde, se faire une tête par rapport à ça.

Je reviens à ma question : Combien d'employés... Aujourd'hui, là, pour le bénéfice des gens qui suivent les travaux, combien qu'il y a d'employés à La Financière aujourd'hui?

M. Desrosiers (Ernest) : 500 quelques employés. On l'a dans le tableau de bord. 558 employés.

M. Martel : Combien d'employés font partie de l'administration? Puis là, quand je parle de l'administration, je parle de la direction générale, je parle des ressources humaines, je parle du secrétariat. Combien qu'il y a de personnes qui font partie de l'administration?

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, en fonction vraiment de ce que vous appelez l'administration, je n'ai pas le chiffre en tête. Si quelqu'un peut me le dire... Ce que je pourrais vous donner, par exemple, pour vous situer : il y a à peu près la moitié du personnel qui est située en région, puis il ne faudrait pas associer les gens qui sont au siège social comme faisant partie des frais d'administration. Vous allez prendre... dans l'équipe de Jean-François et dans l'équipe aussi du financement, établir les coûts...

M. Martel : Mais ma curiosité, ce n'est pas les coûts. Ma curiosité, ce n'est pas les coûts, ce n'est pas l'apport budgétaire, ce n'est pas ça, c'est le nombre de personnes qui peuvent être impliquées directement dans l'exercice. C'est là que je m'en vais, là.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, une centaine d'employés, qu'on me dit, qui sont dans l'administration, incluant l'informatique, le secrétariat général et les services juridiques aussi.

M. Martel : O.K. Sous votre administration, sous votre... j'allais dire «commandement», ça fait un peu armée, là, mais quelle direction s'occupe de concevoir ce cahier-là, qui est responsable, là, de la rédaction, du suivi du...

M. Desrosiers (Ernest) : ...au fait, de ce cahier-là ici, écoutez, il y a plusieurs personnes qui sont mises à contribution, je dirais.

M. Martel : ...une personne imputable, là, dire...

M. Desrosiers (Ernest) : La personne responsable de ça, c'est Mme Héroux ici, qui, finalement, assemble l'information qui est produite par chacune des composantes de l'organisation, je vous dirais.

M. Martel : O.K. Puis, dans ce cahier que vous faites là, est-ce qu'il y a une partie du travail qui est faite à l'externe ou c'est tout fait chez vous?

M. Desrosiers (Ernest) : De mémoire, c'est tout fait chez nous, ça, c'est tout fait chez nous, ça.

M. Martel : O.K. Puis combien d'employés peuvent avoir travaillé ou collaboré à faire cet exercice-là?

M. Desrosiers (Ernest) : Beaucoup d'employés. On n'a pas consigné le nombre, mais, je vous dirais, dans l'équipe d'Andréanne, vous êtes deux personnes qui avez travaillé, là, beaucoup, de façon plus intensive, je dirais, là-dedans.

Maintenant, les données qui viennent de la partie financière viennent de la Direction de l'administration. Ces gens-là ont fourni des données financières. Vous savez, comme, les tableaux de bord, bien, évidemment, on les a assemblés dans le cahier pour les produire, mais c'est souvent produit par la Direction de l'administration. Les données, par exemple, des assurances ou les données du financement... les données du financement sont produites par l'équipe du financement, les données des assurances sont produites par les Assurances, les données du Service à la clientèle sont produites par le Service à la clientèle. Évidemment, on regroupe et on consigne, et puis ensuite, bien, le montage du cahier pour se préparer pour la commission, c'est deux personnes, principalement, qui ont travaillé là-dessus dans l'équipe de Mme Héroux.

M. Martel : O.K. Puis, si je vous demandais, là... ou peut-être que vous n'avez pas l'information par cœur, mais l'exercice, faire le cahier, faire le suivi, ça peut être un budget de combien? Combien d'argent peut être alloué annuellement pour cet exercice-là?

M. Desrosiers (Ernest) : Pour celui-là ici?

M. Martel : Oui, parce que vous travaillez toujours avec une espèce de cahier de bord, là.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, oui. Mais, écoutez, l'assemblage du cahier, on n'a pas produit de la nouvelle information, ça a été assemblé de l'information existante.

Évidemment, on se prépare, là, pour venir, pour être en mesure de répondre adéquatement aux questions. Je dirais peut-être que les gens ont travaillé trois semaines, peut-être — à peu près, hein, Andréanne? — à peu près, à deux personnes, mais, comme je vous dis, en interpellant des gens pour alimenter, par exemple, l'assemblage des documents qui ont été préparés là. Mais l'information, elle est produite sur une base régulière. Vous savez — je prends l'exemple, là, le tableau de bord parce que je l'ai sous les yeux — le tableau de bord, il est produit sur une base régulière. Quand on vient à la commission, bien, on dit : Oui, il faudrait emmener le tableau de bord puis le préparer, puis on le met là-dedans, là, mais il est produit, de toute façon.

M. Martel : Quand j'ai commencé mon deuxième bloc, vous vous êtes empressé de dire que vous croyiez à l'exercice en totalité, là, puis que c'était utile. Sur quoi vous vous basez pour affirmer la même chose par rapport à vos employés? Comment vos employés... comment vous pouvez être certain que : C'est à nous autres, ça, c'est notre outil, on y croit, ça fait partie des valeurs de l'organisation, on veut présenter un bon bulletin quand le Vérificateur général va revenir dans trois ans?

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, nous, on fait une évaluation du taux de mobilisation du personnel, qui est à 76 %. C'est quand même très bien.

M. Martel : C'est quoi, le 76 %?

M. Desrosiers (Ernest) : 76 % des employés. On fait un sondage auprès du personnel pour connaître leur taux de mobilisation, puis les gens disent qu'ils sont mobilisés ou très mobilisés à l'égard des objectifs de l'organisation. Nous, là, on trouve que c'est quand même bien. Sur une base comparative, on a regardé avec d'autres organisations, mais, nous, ce qu'on a fait en plus, c'est un plan de mobilisation où chacun des vice-présidents rencontre ses équipes, explique les orientations, explique pourquoi l'organisation existe, quelle est sa mission, quel est son rôle, parce qu'on veut que les gens comprennent le sens de leur travail et le sens de l'organisation, qu'ils sachent pour qui ils travaillent et on veut aussi que ces gens-là soient motivés, pas juste pour être motivés eux-mêmes, là. Tant mieux si c'est pour eux-mêmes.

Mais on sait que le service à la clientèle passe par du monde motivé puis intéressé puis on sait que, si on veut assumer notre mandat auprès de la clientèle puis des agriculteurs, ça passe par notre personnel, ça passe beaucoup par là. Ça fait que c'est évident qu'on est très sensibles à ça. Quand je vous disais qu'on était très soucieux de ça, évidemment,

je parlais pour moi, mais je parle aussi pour mes collègues parce qu'on partage là-dessus, je pense, là, la même vision des choses.

M. Martel : C'est fini?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste une minute.

M. Martel : O.K. Ça fait combien de temps que vous assumez la direction générale à...

M. Desrosiers (Ernest) : Depuis le début novembre.

M. Martel : Ça veut dire que ça fait quatre, cinq mois?

M. Desrosiers (Ernest) : Cinq mois à peu près, oui. C'est ça.

M. Martel : O.K. Ça fait que ce que vous affirmez là, c'est en fonction de votre expérience comme gestionnaire, là, ce n'est pas nécessairement juste depuis que vous assumez la direction générale.

M. Desrosiers (Ernest) : Mon vécu personnel fait que, si quelqu'un dirige une organisation puis qu'il pense que, de rendre des comptes, il peut se soustraire à ça, d'après moi, c'est une illusion, puis non seulement une illusion, ce n'est pas sain. Ce n'est pas sain de penser comme ça. Tu ne peux pas penser comme ça, je pense, quand... Quelqu'un ne peut pas penser comme ça quand il est imputable, en plus quand on gère des fonds publics, je dirais.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Une dizaine de secondes.

M. Martel : Bien, en tout cas, peut-être que vous aurez l'occasion d'y répondre, là, mais ça fait six, sept mois que vous êtes là... bien, sept, huit mois, là...

M. Desrosiers (Ernest) : Mais ça fait sept ans que je suis à La Financière, quand même.

Une voix : ...

M. Martel : Cinq mois, oui, mais à la direction générale. S'il y avait un souhait que vous aviez pour passer à une étape supplémentaire, là... Là, je n'ai plus de temps, vous ne pouvez pas me répondre à moi, mais...

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci. On retourne du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.
• (16 h 40) •

M. Bolduc : Merci. Je pense qu'on commence à avoir une bonne idée de ce qui se passe. Donc, maintenant, je vais m'en aller à votre financement, à vos indicateurs liés à la mission. Le 2, le 3 et le 4 sont vraiment intéressants parce que vous avez un taux d'acceptation de près de, là... autour de 98 % avec un arrérage d'autour de 3,5 % et pratiquement zéro perte. C'est quand même intéressant, ça, comme relevé.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui.

M. Bolduc : Sur quelle base vous acceptez des prêts? Il doit y avoir une structure d'objectivité là-dedans. Comment ça marche, votre affaire?

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument. Écoutez, il y a des observations puis il y a des remarques, effectivement, par rapport ça. Quand vous dites : Le taux de perte est très faible en agriculture, je vous dirais que notre taux de perte, si on le compare avec Financement agricole Canada, par exemple, parce que, ça, on l'avait, la donnée, on est dans les mêmes eaux, à peu près, puis, même si on se compare dans l'Ouest canadien, qui a une conjoncture un peu différente de nous, le taux de perte est très, très faible, et la raison qui explique ça, essentiellement, c'est qu'actuellement le prix des terres a connu une hausse extrêmement importante, je dirais, de 10 %, 15 % par année, depuis une dizaine d'années, là, facile, puis peut-être plus, je dirais, peut-être 15 ans, là. Puis d'ailleurs on compile un bulletin où on compile la progression de la valeur des terres.

Mais, vous savez, la vraie notion de risque, parce que c'est un peu ça que vous soulevez derrière votre question, c'est : Est-ce que vous prenez des risques?, la notion de risque, c'est lié beaucoup à la question de défaut : Est-ce que quelqu'un est capable de faire ses paiements? Mais, je vais vous dire très franchement, quand le prix des terres s'apprécie de 15 % ou de 20 % dans la région de Montréal, par exemple... puis même ça a été, certaines années, plus que ça, il y a des gens qui ont parti puis ils ont laissé après un an, mais les banquiers ont perdu zéro cent. Et, parce que nous, on formule des garanties de prêt, on a beaucoup d'échanges avec les institutions financières, puis leur taux de perte actuellement en agriculture, c'est zéro. Et il y a des agriculteurs qui obtiennent du crédit, actuellement, à des taux de moins de 2 %, parce que les banques disent... ils réduisent leurs marges beaucoup, beaucoup, beaucoup parce que le taux de perte est très faible.

Ça fait que, vous savez, c'est une combinaison de bas taux d'intérêt, de conjonctures, de prix de céréale élevés, puis ça a eu pour effet de donner beaucoup d'appréciation à la valeur des terres, donnant beaucoup d'appréciation à la valeur des terres. Même les gens qui sont en défaut de paiement font leurs paiements, mais...

M. Bolduc : Maintenant, quand vous parlez de 3 % à 3,5 % d'arréage, est-ce qu'on parle d'un petit nombre avec un gros retard ou d'un grand nombre avec un petit retard? Puis pouvez-vous nous caractériser... Parce qu'on n'a pas de distribution ici, là. On a un chiffre, un agrégat.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, absolument, je vais vous répondre à ça. Écoutez, le taux historique d'arréage dans les prêts, là, c'est à peu près de 6 %, 6,5 %, si on regarde, là, l'historique. C'est à peu près deux fois moins. Par contre, si on regarde les sommes en arréage dans les entreprises qui sont en arréage actuellement, les sommes sont plus élevées que la moyenne, parce que c'est des gens qui sont dans un trouble financier plus profond, je dirais, de sorte qu'actuellement, vous savez, quand je parlais de l'appréciation du prix des terres puis du taux des arréages, si vous avez une perspective de rentabilité puis vous convainquez votre banquier, vous allez le voir après deux, trois ans, il va vous refinancer, parce que vos actifs se sont appréciés. Ceux qui ne sont pas capables de faire ça, on comprend que c'est des gens qui sont dans une situation financière plus difficile.

Maintenant, il faut regarder aussi, il y a une autre nuance aussi que j'aimerais apporter, parce que nous, on compile l'arréage. À un moment donné, vous savez, il faut tirer une ligne à quelque part. Quand quelqu'un ne fait pas son paiement lorsqu'il est dû, le lendemain il est en arréage. Ça fait que vous avez un petit pourcentage de gens, là... des fois, c'est un arréage qui se corrige, là.

M. Bolduc : C'est juste un élément technique, là.

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument. Mais, quand on regarde le niveau des arréages actuels, autant je vous dis qu'il y a deux fois moins d'arréages que par le passé, je peux vous dire, c'est que, quand les entreprises sont en arréage aujourd'hui, le niveau, le montant en arréage est plus grand. Et il y a un pourcentage d'entreprises... Vous savez, c'est un peu la courbe statistique, malheureusement. On aimerait que tout le monde réussisse là-dedans, mais, quand on regarde les résultats des entreprises, parce que nous, on fait des analyses fines de ça, là, où on compare les coûts d'opération des fermes, parce que vous dites : Sur quelle base vous faites des prêts?, bien, ça nous sert justement à apprécier le niveau de performance d'un agriculteur quand il vient nous voir pour demander un prêt, puis on observe qu'il y a des gens extrêmement performants, il y a des gens qui sont dans la moyenne puis finalement il y a un petit groupe qui se retrouve en queue de peloton.

Et, honnêtement, je vous dirais, peu important les productions... il y a des productions où, finalement, ça peut être plus difficile, là, mais, peu important les productions, il y a des gens pour qui ça peut être très difficile pour toutes sortes de raisons. Vous savez, des fois, c'est des gens qui peuvent avoir connu de la maladie dans leurs troupeaux ou de la maladie eux-mêmes, là, comme personnes, ou toutes sortes de raisons; ils n'ont pas de relève, ils ont décidé de ne pas réinvestir, à un moment donné ils se désintéressent, puis finalement l'entreprise périclite. Mais essentiellement c'est ça.

Puis vous avez le taux d'acceptation de prêt. Je voudrais juste revenir à ça. C'est que, nous, là, puis ça, d'ailleurs, c'est une question qu'on a eue la dernière fois à notre comité de vérification, c'est : Comment on le compile, ce taux-là? Et, pour avoir vérifié avec deux institutions financières à date, on a dit : Comment vous le compilez?, ils le compilent à partir du moment où quelqu'un dépose une demande de prêt, parce qu'ils disent : Si quelqu'un vous appelle au téléphone puis dit : Je suis à Montréal, j'aurais le goût d'aller en campagne, pouvez-vous me faire un prêt?, puis vous dites : Bien, écoute...

M. Bolduc : ...pas s'il est éligible.

M. Desrosiers (Ernest) : ...qu'est-ce que tu as envie de faire?, il dit : Ah! mais je vais peut-être faire un «bed-and-breakfast», mais ça va être en campagne, puis on dit : Bien, ce n'est pas éligible, bien nous, on ne compile pas ça comme une demande de prêt, parce que sinon on présenterait une quantité de dossiers analysés, mais, dans les faits, on a répondu au téléphone à quelqu'un. Et j'ai jasé avec deux institutions financières, puis ils m'ont dit : Non, non, quand quelqu'un dépose une demande de prêt, on considère que c'est sérieux, il veut vraiment, il a un projet, il sait c'est quoi, vos programmes, il sait que...

M. Bolduc : Il y a un pourcentage de dossiers admissibles.

M. Desrosiers (Ernest) : C'est ça. Nous autres, là, finalement, sur ceux qui sont, bien, admissibles, des fois il y a une demande de prêt, puis ça pourrait s'avérer qu'il n'est pas admissible. Des fois, on n'accepte pas le prêt pas parce qu'il n'est pas admissible en termes d'admissibilité, c'est que la perspective de rentabilité, elle n'est pas là.

Puis vous dites : Sur quelle base vous acceptez les prêts ou vous n'acceptez pas les prêts? Nous, on est guidés par une notion de financement responsable qui est très clairement inspirée des notions de développement durable, c'est-à-dire : La perspective de rentabilité, est-ce que quelqu'un respecte les règles d'écoconditionnalité, l'environnement, entre autres? Est-ce que finalement c'est un projet qui est socialement acceptable si quelqu'un n'a pas de permis puis il dit : Je veux partir pour produire du cannabis, par exemple? Parce que la question nous a été posée. Et puis là, finalement, bien, nous, on se dit : Bien, socialement, si tu n'as pas de permis, nous, c'est de l'agriculture, mais ce n'est pas admissible pour nous, parce que socialement ça ne rencontre pas nos standards.

Ça fait que, vous voyez, notre notion de financement responsable, là, nos critères d'acceptabilité de prêt, c'est appuyé là-dessus.

M. Bolduc : Je vais vous poser une question embêtante, mais elle a une raison fonctionnelle : Si je suis un producteur de sirop d'érable, je vous demande un prêt, mais je n'ai pas de quota, allez-vous le lui accorder?

M. Desrosiers (Ernest) : Bon, ce qu'on va faire, on va regarder s'il y a une perspective de rentabilité et de faire ses paiements. Si la seule façon de faire ses paiements, c'est en ne respectant pas les lois en vigueur au Québec, la réponse, c'est non. Ce n'est pas embêtant du tout, c'est très clair pour nous...

M. Bolduc : Ça fait partie de l'ensemble des paramètres.

M. Desrosiers (Ernest) : ...très clair pour nous. D'ailleurs, vous avez un pendant de votre question : on a des situations où il y a des gens qui nous déposent des projets puis c'est non conforme à la Commission de protection du territoire agricole, puis le projet, il est intéressant, mais nous, on leur dit : Bien, écoutez, allez voir la commission puis faites-vous autoriser votre projet pour être sûrs que ça respecte les règles, et, si ça ne respecte pas les règles, le projet, on le discarte, malheureusement.

M. Bolduc : Est-ce que ça fait partie de votre gouvernance ou c'est... Parce qu'il y a quand même une grande variabilité à travers. Il y a des producteurs maraîchers, de l'acériculture, il y a de la forêt, il y a l'agriculture, de la grande culture, du laitier, des bovins. Il y en a toutes sortes, d'affaires.

Comment vous faites pour arrimer tout ça avec la législation ou la réglementation en vigueur?

M. Desrosiers (Ernest) : Ah! mais c'est documenté dans un document qui est le *Cadre opérationnel en financement*. Les gens utilisent une expression, ils vont dire : Dans le COF. Et ces règles-là sont consignées, et les règles de programmes sont soumises à notre conseil d'administration. Ce n'est pas discrétionnaire, ce que je vous dis là. Ce n'est pas quelqu'un qui décide que : Finalement, je le fais ou je ne le fais pas, c'est : les règles de programmes sont soumises à notre conseil d'administration, présentées, discutées là et ensuite sont consignées, puis le personnel a une formation pour s'assurer que ces règles-là sont appliquées, et c'est comme ça qu'on fonctionne.

M. Bolduc : Merci. Je pense que je suis à court de temps, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste encore huit secondes. Vous êtes l'homme du huit.

M. Bolduc : Ah mon Dieu! Je vous remercie. Je reviendrai.

Le Président (M. Gaudreault) : Donc, à ce moment-ci, juste avant d'aller au bloc de l'opposition officielle, chers collègues du gouvernement, juste avant d'aller au bloc de l'opposition officielle, parce qu'on a examiné un petit peu, là, le temps qu'on a devant nous et... puis là le député de Nicolet-Bécancour est absent, mais on pourra revalider avec lui quand il sera de retour, mais on terminerait avec chacun un bloc. Autrement dit, le député de Berthier aurait encore un bloc, les députés du gouvernement auraient encore un bloc, puis le député de la deuxième opposition aurait encore un bloc. Donc, chacun un bloc, puis on ne répartit pas le temps qui reste, là, donc il n'y a personne qui va aller récupérer du temps pas pris par l'autre. Mais pour ça j'ai besoin du consentement.

• (16 h 50) •

Des voix : Consentement.

Le Président (M. Gaudreault) : Mais, M. le député de Berthier...

M. Villeneuve : Consentement. Pour ma part, consentement.

Le Président (M. Gaudreault) : Consentement. Bon. Puis, de toute façon, pour le député de Nicolet-Bécancour, ça ne change rien, mais on a quand même besoin de son consentement, là.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, c'est ça. Alors donc, pour le dernier bloc de l'opposition officielle, M. le député de Berthier.

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. Vous vous rappelez sûrement qu'il y a eu un rapport qui a été déposé sur la sécurité du revenu. Et diriez-vous que, dans les recommandations... Elles sont assez nombreuses, et il faut dire que plusieurs acteurs y ont travaillé, hein, pour ne nommer que M. Maurice Doyon, Mme Claire Bolduc, il y avait le MAPAQ, La Financière et l'UPA. Et donc ils ont fait un travail assez intéressant, je vous dirais.

Et diriez-vous que, ce rapport-là, les recommandations qui y figurent sont de nature à être regardées? Est-ce que c'est dans votre cour, l'ensemble des recommandations qui sont là?

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument.

M. Villeneuve : C'est dans votre cour. Parfait.

M. Desrosiers (Ernest) : Mais, écoutez, bien, l'ensemble des remarques, là, qui ont été formulées par le groupe de travail en sécurité du revenu a été repris, et le suivi a même été fait au conseil d'administration régulièrement. Il y a eu des fiches de déposées au conseil d'administration pour savoir quelles suites ont été données à ça, et je vous dirais que, la plupart des mesures, il y a eu des suivis de faits et il y a eu des adaptations de programmes pour...

M. Villeneuve : Mais j'y arrive.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui.

M. Villeneuve : J'y arrive, justement. Vous devancez ma question. Quand je regarde votre rapport annuel 2015-2016 et que je regarde votre tableau de bord, en 2015-2016, on me dit, là, que la cible était de 100 %, là, et puis, bien, on me dit aussi que l'indicateur 1, la mise en oeuvre des recommandations retenues par le gouvernement... et la cible, c'est 100 % des recommandations retenues... là, je me dis que c'est par le gouvernement, j'imagine, et là, quand on va voir les résultats : «Au 31 mars 2016, l'ensemble des recommandations retenues par le gouvernement [...] a été mis en oeuvre», mais on comprend que ce qui a été retenu, c'est huit recommandations sur beaucoup plus que ça dans le rapport... Vous me suivez, jusque-là?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, je vous suis.

M. Villeneuve : Et, quand je vais voir le tableau de bord, on me dit : Pour 2016-2017 — donc le rapport qui s'en vient, que vous allez déposer éventuellement, on me dit, aucune nouvelle recommandation.

Moi, dans le fond, ce que j'essaie de comprendre, c'est : C'est quoi, le degré d'indépendance du conseil d'administration et de La Financière par rapport au gouvernement si le conseil d'administration... et ça serait intéressant, et j'aimerais ça être un petit oiseau et écouter toutes les conversations qu'il a pu y avoir, parce qu'il y a des recommandations là-dedans — puis vous l'avez précisé tantôt, puis c'est pour ça que j'ai posé la question — qui sont dans votre cour. Elles sont toutes dans votre cour, mais il y en a qui ne requièrent pas des sommes additionnelles, peut-être, oui, un travail supplémentaire par certains de vos spécialistes, là, mais qui ne requièrent pas nécessairement des sommes d'argent. Vous avez l'expertise pour le faire.

Alors, ma question est : Pourquoi vous êtes-vous limités aux huit recommandations que vous avez reçu ordre du gouvernement d'appliquer ces huit-là? Mais il y en a, puis j'en ai identifié quelques-unes rapidement, moi, là, qui sont réalisables de par votre mandat, et c'est dans votre cour. Comment on explique ça?

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument. Écoutez, d'abord, il y a 21 recommandations. On va additionner, là, le nombre sur lequel il y a eu un suivi, mais il y a eu 21 recommandations, et finalement, quand...

M. Villeneuve : ...qui étaient identifiées...

M. Desrosiers (Ernest) : De formulées par le groupe de travail.

M. Villeneuve : ...à mettre en oeuvre.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, c'est ça.

M. Villeneuve : D'autres étaient à analyser. Il y a différents qualificatifs. Mais à mettre en oeuvre, effectivement.

M. Desrosiers (Ernest) : Absolument, absolument. Maintenant, nous, dans certains cas, même on ne s'est pas limités à ça, on l'a, des fois, extensionné parce qu'on a poussé l'analyse, parce que des fois ça nous menait sur des pistes. On a même fait des adaptations, par exemple dire : L'ASRA, pour le bio, comme exemple, elle a été bonifiée. Et puis après les Agri ont été bonifiés aussi. Au départ, je pense, la recommandation, c'étaient les Agri, mais on a aussi bénéficié certains autres programmes d'assurance récolte, par exemple, pour prendre en considération ça. Il y a plusieurs des éléments qui ont été pris en considération. C'est ce que Jean-François va additionner, le nombre sur lequel on s'est penchés.

L'élément, par contre, qui est un autre aspect de votre question, c'est : Pourquoi, dans certains cas, La Financière agricole doit consulter le gouvernement? C'est que, nous, notre règle de gouvernance implique que, si on encourt des dépenses de programmes au-delà de 1 million de dollars, on doit obtenir l'autorisation du gouvernement, donc il faut nécessairement s'enquérir... Bien, vous savez, le cheminement, au fait, c'est : il faut aller au Conseil du trésor et...

M. Villeneuve : ...une demande, ça, de hausser ce montant-là?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, c'est une des demandes, là, effectivement qui étaient dans le groupe de travail, de dire de le hausser de 1 à 5 millions, puis ça, c'est une demande qui n'a pas été traitée, puis c'était une décision

gouvernementale mais qui implique le Conseil du trésor, là, vous savez. Ça fait que, quand c'est des demandes qui sont au-delà de 1 million de dollars, évidemment, nous, on ne peut pas traiter ça uniquement par nous.

M. Villeneuve : D'accord. Mais pourquoi... je comprends que vous avez des règles à respecter, ça, je comprends ça, mais pourquoi on voit dans votre tableau de bord qu'aucune nouvelle recommandation, donc 2016-2017, concernant ce rapport-là... Et là vous me dites qu'il y aurait eu quand même des liens qui auraient été faits avec des recommandations, que vous auriez quand même réussi à... Pourquoi on ne voit pas ce résultat-là nulle part apparaître? Là, vous allez me donner l'information, et c'est tant mieux, là.

M. Desrosiers (Ernest) : Parce qu'au fait les recommandations du groupe de travail ont été souvent intégrées dans notre plan stratégique, où finalement on nous a dit : Ne pas éclater trop, parce que justement c'était un des commentaires qui étaient formulés, d'avoir trop d'indicateurs, trop de données, de sorte que, je dirais, le rapport du groupe de travail a été intégré dans le plan stratégique. Ils ont fait le suivi à partir de ça, à partir du plan stratégique. Quand on nous dit, par exemple : Bonifier l'offre à la clientèle... Là-dedans, on dit : Bonifier pour les programmes pour les produits bios. Bien, au fait, ils ont été bonifiés par les Agri, ça a été bonifié par l'assurance récolte aussi, ça a été bonifié, nous, par...

M. Villeneuve : Mais n'y aurait-il pas lieu de mettre une annexe à votre document pour le préciser? Parce que, là, quand on regarde ça, nous, ce qu'on constate, c'est qu'il y a huit recommandations sur les 21, et ça s'arrête là. On n'a pas cette information-là. Je veux bien qu'on ne complexifie pas trop les choses, mais c'est une information qui est quand même importante.

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, je prends note de votre remarque. Je vous dis, la question, c'est toujours : Jusqu'où on éclate? Essentiellement, c'est un peu ça. Nous, notre idée, c'est qu'on va le repasser en revue. Je prends note de ça, parce que je vous disais : Le comité de vérification veut passer en revue notre tableau de bord. Est-ce qu'il va souhaiter comme éclater puis ajouter un tableau de bord du...

M. Villeneuve : Je veux juste vous dire que vous avez quand même un rapport important qui a été déposé, des gens y ont travaillé, et on n'est pas capables de savoir... Et là je comprends qu'on ne peut pas tout mettre, là, mais là vous avez quand même un rapport... moi, je considère qu'il est important, et on n'est pas capables d'en suivre l'évolution.

M. Desrosiers (Ernest) : Je vous dirais, vous avez raison dans le tableau de bord. Par contre, nous, au conseil d'administration, on dépose des fiches spécifiques sur le suivi du groupe de travail. C'est peut-être un élément, là, qu'on pourrait simplement partager avec les membres de la commission, puis de dire : Voici l'évolution du groupe de travail.

M. Villeneuve : Bon. Et, en terminant, moi, j'aimerais vous entendre sur justement le fait que le conseil d'administration, La Financière a obtempéré illico quant aux recommandations retenues par le gouvernement. C'est quoi, la marge de manoeuvre de La Financière, du conseil d'administration par rapport au gouvernement?

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, au fait, la marge de manoeuvre de La Financière... Vous comprenez qu'étant une entité gouvernementale... notre marge de manoeuvre, c'est celle que le gouvernement nous accorde, et finalement c'est à l'intérieur de ce paramètre-là que...

M. Villeneuve : Le conseil d'administration sert à quoi?

M. Desrosiers (Ernest) : Il a un grand rôle, le conseil d'administration. Le conseil d'administration s'assure qu'il y a une bonne gouvernance de la gestion des programmes confiés à La Financière agricole et que les règles de gouvernance soient, je dirais, adéquates pour qu'on puisse avoir une reddition de comptes, sert à encadrer ou voir les plans, par exemple, assurer le suivi des plans qui sont développés, présentés, à identifier les principaux risques associés à la gestion de nos activités puis à s'assurer qu'il y a des mesures d'atténuation de ces risques-là ou bien donc, si on les encourt, bien, de connaître ces risques-là. C'est le rôle du conseil d'administration. Il a aussi un rôle d'évaluation de la direction.

M. Villeneuve : Est-ce qu'il a un rôle d'orientation?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, d'orientation, mais à...

M. Villeneuve : Un exemple?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, je vous donne un exemple, par exemple, très important, là. Vous savez qu'on fait un plan stratégique, mais le conseil d'administration est impliqué dans les orientations du plan stratégique. Par exemple, si on nous dit : Écoutez, l'assurance récolte ne couvre pas les canneberges, par exemple, c'est une production qui est en émergence, ça représente des risques... Bien, il y a eu un gros travail de fait pour dire : Bien, on va assurer les canneberges. Ça, ce n'est pas le gouvernement qui nous a commandé d'assurer les canneberges, c'est des observations, des fois, de notre conseil d'administration.

Notre conseil d'administration va nous faire des observations, par exemple, quant à la gestion des risques ou à la façon dont des fonds extrêmement importants... Écoutez, l'ASREC, c'est...

M. Villeneuve : Donc, est-ce que vous considérez que le conseil d'administration, dans le fond, a une marge de manoeuvre qu'il peut dégager, qui lui permettrait une plus grande, entre guillemets, indépendance par rapport justement au gouvernement?

M. Desrosiers (Ernest) : Bien, ça dépend de la volonté du gouvernement.

M. Villeneuve : Puis du conseil.

• (17 heures) •

M. Desrosiers (Ernest) : Vous savez, actuellement, c'est 1 million que le gouvernement peut faire... pas le gouvernement, mais que notre gouvernance nous encadre. On peut faire des projets pour 1 million mais à l'intérieur de nos programmes. On approuve nos programmes, on adapte nos programmes puis on fait le suivi de la gestion de l'organisation.

M. Villeneuve : Parfait. Bien, merci. On va avoir l'information concernant justement le suivi de cela. Alors, si vous ne voulez pas le...

M. Desrosiers (Ernest) : Du groupe de travail?

M. Villeneuve : De travail. Oui. C'est ça.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, oui, absolument.

M. Villeneuve : Parce que moi, j'en ai identifié plusieurs qui, à mon avis, ne coûtent pas grand-chose — mais c'est sûr qu'il y a quelqu'un qu'il faut qu'il le fasse, là, il faut payer la personne, là — mais qui peuvent être faits, et ça serait intéressant de voir vous êtes rendus où avec ces recommandations-là, et les gens qui ont fait le rapport vont être très heureux de lire que finalement il y en a plus que qu'est-ce qui a été indiqué dans votre rapport annuel. Merci.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui, absolument. Vous avez raison, en plus, là-dessus. C'est vrai, il y en a beaucoup, de choses qui ont été réalisées en suivi du groupe de travail.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors donc, c'était votre dernier bloc, M. le député de...

M. Villeneuve : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, oui.

M. Villeneuve : Parfait.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Ça va. On retourne du côté du gouvernement avec le député de Saint-Maurice.

M. Giguère : Merci beaucoup. C'est un bel après-midi, parce que je pense qu'il y a beaucoup de monde qui comprennent un petit peu plus le rôle de La Financière agricole, le rôle qu'elle peut jouer. Mon collègue, là, ici à côté, là, en a appris beaucoup, puis on en apprend toujours.

Le tableau de bord, moi, je trouve ça superbien, mais, vous savez, un organisme, pour s'améliorer, il faut qu'il se compare. Vous avez fait une démarche d'étalonnage en 2012 et en 2015, puis j'aimerais ça que vous nous parliez un petit peu de comment que ça a été fait. Puis, moi, où est-ce que j'ai accroché un petit peu, c'est que la collaboration de certaines entreprises... et vous avez eu de la misère pour... Donc là, on voit qu'il y a d'autre chose qui s'en vient.

Le Président (M. Gaudreault) : Excusez, M. le député de Saint-Maurice, il y a un vote au salon bleu. On vient de m'informer qu'il y a un vote.

M. Giguère : Il y a un vote?

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, je suis obligé de vous stopper dans votre élan.

M. Giguère : Bien, on va aller voter.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, gardez votre élan. Vous, ça vous donne une petite pause.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, oui, c'est ça.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Exact. Alors, allez-y.

Je suspends quelques secondes, et on... bien, quelques minutes, puis on revient après le vote.

(Suspension de la séance à 17 h 2)

(Reprise à 17 h 20)

Le Président (M. Gaudreault) : On va reprendre nos travaux et on va continuer sur la lancée du député de Saint-Maurice.

M. Giguère : On va continuer après un vote, là, qu'on...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Giguère : Ça a bien été, donc on va continuer. On parlait de démarche d'étalonnage qui a été faite en 2012, 2015. Comment ça se fait, ça, le processus?

M. Desrosiers (Ernest) : Oui. D'abord, si vous me permettez, aussi, juste avant, je fournirais une réponse à M. Bolduc, à M. le député, je pense, qu'il faut dire, puis je reviendrai à votre réponse, parce que j'ai les chiffres devant moi.

Vous demandiez la contribution des adhérents en ASRA. Écoutez, en 2016, ça a été 45 122 000 \$ — ça a été 45 millions, reprenez 45 millions — et la partie gouvernementale, 81,8 millions. Pour l'assurance récolte, la contribution des adhérents, des producteurs, ça a été 23,7 millions, alors que la contribution gouvernementale a été de 35,8 millions en 2016. C'est des données de 2016. Et, dans le rapport annuel, vous avez finalement l'année 2015, mais là, bon, ça ne donne rien de donner les chiffres, je pense, l'idée, c'est d'avoir l'ordre de grandeur de ça. Excusez-moi, je voulais juste, peut-être, répondre à la question.

Comment ça fonctionne pour l'étalonnage? Écoutez, on a, en vertu de la Loi de la gouvernance, l'obligation de faire un étalonnage, puis l'étalonnage, hein, c'est de la comparaison avec d'autres organisations qui ont des activités comparables à nous, et ça a été fait par l'ENAP, qui a fait un travail de comparaison. Et on a fait le raisonnement suivant : on va identifier d'autres organisations qui ont des activités comparables à nous puis on va essayer de regarder qu'est-ce qu'eux font puis qu'est-ce que nous, on fait. Et finalement il y a des choses qui se comparent puis il y a des choses qui ne se comparent pas facilement. Et c'est pour ça qu'on a dit : On est obligés de reprendre le résultat de cette analyse-là, puis après on a refait 13 analyses qu'on a déposées au conseil d'administration, où on a essayé de voir ou de nuancer où il y avait des constats là-dedans, par exemple, le prix de revient, de faire telle activité, mais, quand on regardait la nature du programme, bien, ce n'était pas tout à fait le même programme, ça ne couvrait pas la même clientèle. Ça fait que, là, on disait : Oui, là, ça devient difficile finalement de rendre les données comparables. Et là on a fait le point avec le conseil d'administration, puis le conseil d'administration, on a envisagé différentes options. On a dit : Est-ce qu'on continue de la même façon?

L'autre façon, on a dit : On va essayer de chercher d'autres organisations comparables. Puis, vous savez, un des défis là-dedans, il y a le fait que ce n'est pas toujours comparable, mais il y a le fait qu'il y a des gens qui pourraient être plus proches de nous, mais ils refusent de participer aux données. Puis je vous avouerais même que des organisations qui ont accepté de participer aux données, quand on a voulu entrer dans le détail de ce que comprenaient les coûts, elles ont dit : Nous autres, écoutez, on n'est plus là, parce que ça veut dire qu'on écrit des documents, on produit des fiches, puis, nous autres, notre organisation ne souhaite pas aller dans ce niveau de transparence là.

Après avoir fait le point avec le conseil d'administration, on a évoqué différentes options, je vous disais : Continuons de la même façon, puis là le conseil disait : Non, il faut trouver une façon de s'améliorer. Là, on a dit : On va identifier certains critères qu'on pourrait rendre comparables avec d'autres organisations gouvernementales. Tantôt, on a parlé, par exemple, du taux d'absentéisme des employés. Ils ont dit : Des données comme ça, là, on n'a pas besoin de chercher quelqu'un qui fait des prêts agricoles ou qui fait de l'assurance récolte pour pouvoir comparer ça. Ça fait que, là, il y a un certain nombre de données, on a dit : On pourrait se comparer avec d'autres ministères, d'autres organisations. La comparabilité avec des gens qui ont des programmes qui s'approchent de nous, ils ont dit : On va continuer quand même ça. Mais là c'était de chercher une organisation qui pourrait leur donner un meilleur point de vue. Et là est arrivée l'idée du Mouvement québécois de la qualité. Et pourquoi le Mouvement québécois de la qualité? Vous savez que c'est une méthode qui est internationalement reconnue, la méthode du Mouvement québécois de la qualité, et, eux, plutôt que d'y aller par programmes, ils y vont par fonctions. Ils ont sept fonctions, entre autres le leadership, la gouvernance, la gestion du service à la clientèle. Vous savez, on a les sept, là, c'est le leadership, la planification stratégique, de quelle façon est-ce que c'est structuré, l'attention accordée aux clients, la mesure, l'analyse, la gestion de l'information, de quelle façon est-ce qu'on mesure nos activités, de quelle façon est-ce qu'on l'éclaire, l'attention accordée aux ressources humaines, de quelle façon on gère les ressources humaines, est-ce que, par exemple, on a un plan pour assurer la relève aux postes clés — je donne ça comme exemple — l'attention accordée au fonctionnement opérationnel, et quelles sont les mesures qui sont mises en place, et finalement les résultats de l'organisation, de regarder l'organisation par rapport à elle-même, comment est-ce qu'elle évolue, est-ce qu'elle évolue, sa comparaison évolutive, avec elle-même, est-ce qu'elle s'améliore ou pas.

Et finalement le choix a été fait de dire : Bien, écoutez, ça va être une opération, je dirais, un peu mixte, c'est-à-dire continuer de comparer les programmes dans la mesure où vous pouvez les comparer. Si, par exemple, il y a

un programme d'assurance récolte qui ressemble à nous à l'intérieur du Canada, là, dans une autre province, bien, prenez-le puis comparez-le. S'il y a des activités que vous pouvez comparer avec d'autres ministères, prenez-les puis comparez-les. Mais ils ont dit : Le conseil a pris la décision de donner un mandat au Mouvement québécois de la qualité pour dire : Écoutez, on va demander au Mouvement québécois de la qualité de faire une analyse et de rencontrer les gens puis de produire une analyse qui va être déposée éventuellement au conseil d'administration. On n'a pas vu le rapport encore, mais on sait qu'ils ont complété leur cueillette de données. Ils ont fait un mode de validation pour s'assurer que ce qu'ils avaient comme informations recueillies était correct, là, puis qu'ils ne disaient pas de fausseté.

Mais ils sont en phase, là, de rédaction de leur rapport, et ça va être déposé à notre conseil d'administration, finalement. Puis on pense que ça, ça va nous donner aussi une base de comparaison avec nous-mêmes, mais une analyse par fonctions qui nous permet de se comparer avec d'autres aussi. Et, vous savez, c'est le Mouvement québécois de la qualité qui encadre, là, les grands prix de la qualité, puis le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, finalement, supporte un certain nombre d'entreprises dans différents secteurs d'activité et il utilise le Mouvement québécois de la qualité pour comparer ces entreprises-là, puis donner un prix à quelqu'un qui est peut-être dans la métallurgie, puis à quelqu'un qui est en agriculture, puis à quelqu'un qui est dans un autre domaine, c'est l'outil de mesure qui est utilisé.

Ça fait que, bref, nous autres, on va utiliser le Mouvement québécois de la qualité à l'avenir.

M. Giguère : O.K. Parce que je voyais, là, que les deux premiers qui étaient faits en 2012-2015, c'était avec d'autres organismes d'autres provinces canadiennes.

M. Desrosiers (Ernest) : Oui.

M. Giguère : Et les comparables étaient durs à se rejoindre. Et puis, La Financière, bien, dans les secteurs où est-ce qu'elle est, bien, c'est un secteur d'assurances puis un secteur aussi de prêts, en gros, là, donc je me posais la question. Je me disais : Au Québec, on a ces secteurs-là. Donc là, vous arrivez avec le Mouvement québécois de la qualité, qui va prendre surtout des entreprises québécoises, va se comparer surtout avec des entreprises québécoises et aussi un petit peu, si je comprends bien, avec, s'il y a du comparable, ailleurs au Canada.

M. Desrosiers (Ernest) : Au fait, leur modèle, c'est un modèle qui est... c'est internationalement reconnu, le modèle du Mouvement québécois de la qualité, c'est un modèle qui est utilisé même dans d'autres pays, là, puis ça, c'est pour mesurer la performance d'une organisation, peu importe son secteur d'activité. Ça fait que c'est un modèle qui fonctionne par fonctions, c'est une évaluation par fonctions. La fonction planification stratégique; c'est quoi, la démarche qui est poursuivie? Est-ce que c'est quelqu'un qui fait ça seul dans son bureau, puis, comme vous disiez tantôt, c'est déposé au conseil, puis finalement les gens en prennent connaissance? Puis le Mouvement québécois de la qualité, il dit : Les bonnes pratiques pour développer une planification stratégique, ce n'est pas ça. Puis là il regarde notre façon de faire avec ce qui est les bonnes pratiques, puis là il y a un système de pointage et puis là il arrive, avec un système de pointage, à dire : Vous êtes corrects, ou vous n'êtes pas corrects, ou vous êtes carrément à côté de la plaque, vous savez, ce que je douterais, là. Mais, en tous les cas, on va connaître...

M. Giguère : L'expérience du Mouvement québécois de la qualité, ça fait depuis combien d'années que ça existe?

M. Desrosiers (Ernest) : Ah! au Québec, ça fait longtemps que ça existe. C'est un organisme autonome, mais ce n'est pas gouvernemental. Mais c'est eux qui font, vous savez, les grands prix de la qualité, là, où il y a des entreprises honorées. Bien, c'est eux qui font l'évaluation des entreprises. Mais, honnêtement, on pourrait trouver sûrement la date ou, leur historique de leur existence, là, sûrement, sur leur site, là, qu'on pourrait le trouver. Mais j'ai discuté avec eux, puis c'est eux qui m'ont dit que c'était une grille qui était internationalement reconnue, et ils m'ont dit qu'il y avait trois grilles internationalement reconnues dans le domaine de... Par exemple, les grilles ISO, je me rappelle, ça, c'en est une, les grilles ISO.

Mais, en termes d'évaluation de performance des entreprises et en termes de qualité, c'est la grille utilisée par le Mouvement québécois de la qualité.

M. Giguère : Donc, avec ce rapport-là, vous vous attendez de vous améliorer encore, faire un pas de l'avant, on pourrait dire.

M. Desrosiers (Ernest) : Tout à fait, tout à fait. Puis vous me permettez de répondre à la question de votre collègue : Qu'est-ce que vous feriez pour aller plus loin? Bien, honnêtement, là, c'est des choses comme ça. Vous savez, c'est comme monter dans une échelle, hein, la gestion d'une organisation, c'est que tu n'es jamais rendu en haut, par exemple, mais, à toutes les fois, c'est d'identifier quel est le jalon qui te limite, et vraiment c'est de l'identifier, de le corriger, puis de monter puis d'aller un cran plus loin. Puis c'est un mouvement perpétuel, et c'est comme ça qu'il faut raisonner.

Le Président (M. Gaudreault) : ...alors je suis obligé de vous couper. C'est une tâche ingrate. Et on retourne au dernier bloc avec le député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Merci, M. le Président. Mais, comme vous répondiez à ma question — est-ce qu'elle était terminée? — je peux vous laisser...

• (17 h 30) •

Le Président (M. Gaudreault) : ...

M. Desrosiers (Ernest) : Non, l'essentiel, c'était ça, parce que vous m'aviez demandé : Qu'est-ce que vous entendez faire pour aller plus loin? Puis, honnêtement, le Mouvement québécois de la qualité, c'est de faire des diagnostics et d'identifier les jalons qu'on doit surmonter pour... vous savez, toujours en ayant à l'esprit, là, un certain nombre de choses, c'est la mission de l'organisation, en ayant nos clients en tête puis en se disant : Ça passe par nos employés, je pense, c'est le raisonnement ou la logique, mais en sachant que, vous savez, nos clients changent, la technologie change, il faut être en mouvement continu, en mouvement continu.

M. Martel : J'ai compris que c'était moi qui avais le dernier bloc.

Le Président (M. Gaudreault) : Vous avez très bien compris.

M. Martel : Je ne veux pas en abuser.

Une voix : ...

M. Martel : Pas le dernier mot, non, le dernier bloc. Je comprends que vous êtes là par intérim. Je ne sais pas si c'est vous qui allez avoir la permanence éventuellement.

M. Desrosiers (Ernest) : Moi non plus.

M. Martel : Je ne sais pas si ça vous intéresse, mais mettons que ça ne vous intéresse pas, hein, mettons que ça ne vous intéresse pas. Puis là vous avez une chance de nous rencontrer aujourd'hui. Vous allez retourner, après ça, à vos anciennes fonctions. Vous avez un message à nous passer. Souhaiteriez-vous des choses différentes? Par exemple, deux choses. Au niveau de la relève, les programmes de relève, trouvez-vous qu'il y en a assez? Pensez-vous que vous pourriez en faire plus si vous aviez plus de moyens? Moi, j'aimerais ça avoir votre opinion, j'aimerais ça que vous nous lanciez un message par rapport à ça puis par rapport à la latitude de La Financière. Moi, je regarde, on vous accapare de beaucoup de responsabilités, de beaucoup de mandats, mais, ultimement, vous devez souvent... ou, en tout cas, vous devez souvent vous référer ou vous rapporter au ministère de l'Agriculture, par exemple, pour le montant des prêts, des choses comme ça.

Souhaiteriez-vous que l'organisme ait plus de latitude en vertu de ces restrictions-là?

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, d'abord, par rapport à la relève, ce que j'aimerais mentionner, c'est que quand même nos programmes sont quand même importants. On parlait d'étalonnage. Vous savez, sur une base comparative, quand même le Québec est avant-gardiste là-dessus.

Nos programmes de relève sont importants. Je vous dirais que là-dessus, là, ce n'est pas une recommandation pour quelqu'un d'autre, mais c'est un exercice qui est en cours actuellement. La relève agricole, vous savez, ça nous préoccupe, là, puis on partage votre préoccupation. Vous savez, s'il n'y a pas de relève, il n'y a pas de continuité. Ça fait qu'évidemment c'est un enjeu de fond. Nous, ce que l'on fait actuellement à l'intérieur de La Financière, on est à analyser l'ensemble de nos programmes pour voir comment on pourrait mieux prendre en compte la relève agricole, et ce qu'on s'est donné comme objectif, c'est qu'au printemps, là... à la fin du printemps, peut-être plus, là, de déposer ce que... je n'ai pas d'autre mot que le «package», là, finalement, le package relève, mais appelons ça une offre globale relève de La Financière agricole, où on aimerait que les gens de la relève puissent se retrouver très facilement à l'intérieur de nos programmes, puis qu'ils trouvent que c'est convivial, puis que finalement ils perçoivent qu'on fait tout, là, pour essayer de faciliter la relève agricole. Maintenant, c'est une problématique assez complexe, vous en conviendrez avec moi, parce que je rencontre, moi, les fédérations de producteurs et puis je rencontre les producteurs laitiers, par exemple, où actuellement il y a des attributions de quotas, mais, un certain temps, ils essayaient de se partager le quota entre eux puis ils se questionnaient eux-mêmes. Bon, quelle est la problématique réelle de relève? Ça, c'est un élément.

Vous parlez de la latitude de La Financière. Vous savez, je pense que nous, il faut réaliser... puis, honnêtement, j'ai vécu dans d'autres organisations qui avaient un caractère privé, vous savez, coopératif, là, mais privé quand même, puis, vous savez, je ne pense pas qu'il y ait des dirigeants qui peuvent ignorer la volonté de leurs actionnaires. Ceci étant dit, ça ne veut pas dire qu'on ne doit pas suggérer puis recommander... Je pense, notre latitude, elle va venir de notre capacité de présenter des dossiers suffisamment attrayants, intéressants pour que le gouvernement dise : Finalement, on a l'intention de souscrire à ça. Et je pense que, s'il y a quelque chose à faire, c'est d'avoir des bonnes idées puis d'être capable de les structurer puis de les présenter. Je pense que ce n'est pas une question de latitude. Avoir de l'argent puis faire des mauvaises choses, là, je ne pense pas que ça aiderait personne de faire ça. Honnêtement, je pense, il faut avoir des bonnes idées, les articuler puis être capable de les présenter puis de les soutenir. Moi, là, je dirais, ce n'est pas un conseil pour quelqu'un d'autre, là, je ne suis pas rendu à cet âge-là encore, mais, je veux dire...

M. Martel : C'est un conseil pour vous-même.

M. Desrosiers (Ernest) : ...c'est un conseil pour moi-même. Je me dis : Quand on fait des choses utiles, je pense qu'on doit les défendre puis, quand on fait des bonnes choses, je pense qu'on doit les défendre. Et, les règles, souvent, les

gens qui les appliquent sont en mesure de porter un jugement et d'apprécier, puis de dire : Bien, écoutez, on va le faire ou on ne le fera pas, là. Puis qu'on ait plus de latitude ou pas, si on a des mauvaises idées, là, ça n'apportera rien.

M. Martel : Merci beaucoup, M. Desrosiers. C'est tout pour moi, M. le Président. Je n'abuse pas, hein?

Le Président (M. Gaudreault) : Oh! non, vous n'abusez pas. C'est bien.

M. Martel : Mais là j'ai eu l'impression de vous avoir déstabilisé.

Des voix : Ha, ha, ha!

Le Président (M. Gaudreault) : Ah! vous savez, ça m'en prend beaucoup pour être déstabilisé.

Alors, bien, écoutez, ça met fin à la présentation et à votre présence ici, à la Commission de l'administration publique. Comme il est de coutume, on permet toujours à nos invités de dire, peut-être, un petit mot de conclusion, si vous avez le goût de nous livrer en finale quelque message. Et, après ça, bien, on va suspendre les travaux pour qu'après ça on se réunisse, nous, en séance de travail à huis clos.

M. Desrosiers (Ernest) : Écoutez, mon commentaire serait bref. D'abord, je veux revenir sur le suivi qu'on doit faire, puis soyez assurés qu'on va s'assurer de prendre les dispositions avec la prudence que... je vous dis, on va s'informer pour s'assurer qu'on respecte, là, les règles et les...

Une voix : ...

M. Desrosiers (Ernest) : ... — oui, c'est ça — effectivement, en vigueur. Ça fait que, ça, je sais qu'il y a déjà eu des demandes historiques par des commissions, puis il y a une façon de faire puis il y a une pratique, je pense, qu'on va respecter là-dedans.

Écoutez, moi, je voudrais vous remercier, parce que, nous, là, puis je vais continuer un peu sur ma lancée, vous savez, nous, là, pour exister puis continuer de fonctionner puis d'opérer, ça nous prend la confiance des gens qui nous attribuent notre mandat. Puis c'est une belle occasion pour nous de venir voir puis de venir démontrer qu'est-ce que l'on fait pour obtenir votre confiance, parce que, si on n'a pas ça, ça vient de s'arrêter pour nous. Je voudrais vous remercier pour ça.

Mais vous me permettez quand même de remercier l'ensemble de l'équipe, ici, interne mais l'ensemble du personnel aussi de La Financière, parce qu'on peut être en avant puis dire : On a fait ci, on a fait ça, mais, vous savez, derrière, il y a 500, 600 employés qui travaillent à tous les jours, puis qui visitent les agriculteurs, puis qui prennent les appels, puis qui expliquent : Bien, écoute, ce n'est pas tout à fait comme ça, on ne peut pas aller dans cette situation-là, puis il y a du monde qui font des analyses puis sur les coûts de production. Nous autres, on présente le résultat final. Mais, honnêtement, moi, ma pensée irait aussi à eux aujourd'hui puis je voudrais profiter de l'occasion pour les remercier vraiment. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, merci, M. Desrosiers. Puis, je vous le rappelle, on avait noté aussi qu'il y avait une remise de documents, éventuellement, qui avaient été déposés au conseil d'administration sur la prise de décision, là, pour la sécurité du revenu agricole...

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : ... — oui — que vous devriez nous faire venir... nous faire parvenir, c'est-à-dire, éventuellement.

M. Desrosiers (Ernest) : On va...

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, je suspends nos travaux pour quelques minutes, le temps de se saluer, de vous laisser ramasser vos choses, en ensuite on se réunit en séance de travail. Alors, merci.

(Fin de la séance à 17 h 38)