



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'administration publique**

Le mardi 13 février 2018 — Vol. 44 N° 55

Audition du Vérificateur général sur sa gestion administrative
et sur ses engagements financiers

**Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mardi 13 février 2018 — Vol. 44 N° 55

Table des matières

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

Autres intervenants

M. Sylvain Rochon, président

M. Pierre Michel Auger

M. Marc Bourcier

Mme Agnès Maltais

M. Raymond Bernier

M. Donald Martel

M. Pierre Reid

M. Ghislain Bolduc

- * M. Jean-Pierre Fiset, bureau du Vérificateur général
- * M. Serge Giguère, idem
- * M. Paul Lanoie, idem
- * Mme Lyne Bergeron, idem
- * Mme Maryse Grondin, idem
- * Mme Christine Roy, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 13 février 2018 — Vol. 44 N° 55

**Audit du Vérificateur général sur sa gestion administrative
et sur ses engagements financiers**

(Quinze heures trente-cinq minutes)

Le Président (M. Rochon) : Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Après avoir constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques.

La commission est réunie afin de procéder à l'audit du Vérificateur général du Québec sur sa gestion administrative et sur ses engagements financiers.

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

Le Secrétaire : Oui. M. Ouellet (René-Lévesque) est remplacé par Mme Maltais (Taschereau) et M. Caire (La Peltrie) est remplacé M. Martel (Nicolet-Bécancour).

Le Président (M. Rochon) : Très bien. Alors, nous débuterons par l'exposé du Vérificateur général du Québec — mon réflexe est toujours de dire «la Vérificatrice générale». Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Les échanges se dérouleront par blocs d'une durée d'environ 10 minutes, incluant les questions et les réponses, en alternance entre le gouvernement et les oppositions afin de permettre à tous les groupes parlementaires d'écouler graduellement leur temps de parole.

Alors, Mme la Vérificatrice générale, je vais vous laisser le soin de présenter les gens qui vous accompagnent puis ensuite d'y aller de votre exposé. Vous disposez de 10 minutes.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : Très bien. Alors, merci, M. le Président. Mme, MM. les membres de la commission, c'est toujours un plaisir de vous rencontrer. Permettez-moi de vous présenter mes collaborateurs qui vont m'assister tout au long de cette séance : Mme Christine Roy, directrice générale, Maryse Grondin, directrice des ressources humaines, Mme Lyne Bergeron, chef de cabinet, que vous connaissez bien, je crois, M. Paul Lanoie, Commissaire au développement durable et vérificateur général adjoint, M. Marcel Couture, vérificateur général adjoint, M. Jean-Pierre Fiset, vérificateur général adjoint, et Serge Giguère, vérificateur général adjoint.

D'abord, je tiens à vous remercier pour la collaboration étroite que nous entretenons. Grâce à cette synergie, notre travail pour améliorer la gestion de l'administration publique est beaucoup plus fructueux. La Commission de l'administration publique est une alliée inestimable dans l'accomplissement de notre mission.

Au cours de l'année 2016-2017, le Vérificateur général du Québec a notamment déposé à l'Assemblée nationale 18 rapports d'audit de performance et il a réalisé 213 audits d'états financiers et d'autres informations financières. Ces travaux ont permis à notre organisation d'agir comme un rouage essentiel à la démocratie.

De plus, le Vérificateur général a été sollicité pour effectuer des missions d'audit particulier. En 2016-2017, nous avons donné suite à une motion de l'Assemblée nationale portant sur la vente d'actifs et la gestion de contrats, d'ententes concernant la Société immobilière du Québec. Nous avons également donné suite à des demandes du Conseil du trésor portant sur la gestion contractuelle au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports et sur les contrats d'achats regroupés en technologies de l'information.

En ce qui a trait plus précisément à notre plan stratégique 2016-2019, nous en sommes à notre première reddition de comptes et avons atteint 74 % des cibles que nous nous étions fixées pour l'année 2016-2017. Par conséquent, je suis très satisfaite du travail que nous avons accompli.

J'aimerais maintenant vous faire part des résultats au regard des trois grandes orientations de notre plan stratégique qui sont : agir pour un maximum d'impact, allier efficacité et qualité et se distinguer par notre expertise. Nos résultats liés à l'orientation Agir pour un maximum d'impact ont entre autres porté sur la délivrance d'une opinion sur les états financiers de cinq établissements publics faisant partie du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation. De plus, 25 % des missions d'audit de performance réalisées durant la période de référence ont porté sur les services directs à la population, et une de ces missions a été menée auprès d'une société d'État.

Par ailleurs, en avril 2015, l'Assemblée nationale a confié au Vérificateur général le mandat de formuler une opinion sur la plausibilité des prévisions et des hypothèses présentées dans le rapport préélectoral que publiera le ministère des Finances en août 2018. Ce sera un beau défi que notre organisation saura relever et dont la population pourra bénéficier en cette année électorale.

• (15 h 40) •

En outre, il est important que nos rapports aient une valeur ajoutée et que le taux d'application de nos recommandations soit augmenté. C'est pourquoi nous avons décidé de revoir le processus de suivi de celle-ci. L'année 2016-2017 est la première année qui nous permet d'observer les résultats relatifs au nouveau processus de suivi. Un des éléments de ce processus est l'examen du plan d'action qui est transmis à la CAP par toute entité ayant fait l'objet de recommandations de la part du VGQ à la suite d'un audit de performance. Ainsi, 81 % des plans d'action ont respecté nos exigences.

Un autre changement apporté à notre processus de suivi vient de l'appréciation du degré d'application de nos recommandations qui se fait maintenant annuellement pour toutes les recommandations. Auparavant, en audit de performance, le suivi n'était généralement effectué qu'après trois ans. Cette nouvelle façon de faire a contribué à accroître le taux d'application des recommandations en audit financier et en audit de performance à 78 %, ce qui est de bon augure.

Par ailleurs, la bonification des communications liées aux résultats de nos travaux est un autre chantier que nous avons entrepris. Afin d'accroître l'accessibilité aux résultats de nos travaux, nous avons eu recours à différentes plateformes de médias sociaux. Après avoir ouvert notre compte LinkedIn en 2015-2016, nous avons joint Twitter et Youtube en 2016-2017. Concernant notre compte LinkedIn, je tiens à mentionner que nous venons tout juste de signer une entente avec cette entreprise pour améliorer notre visibilité auprès des professionnels, principalement en ce qui regarde le recrutement. Les vidéos produites pour faciliter la compréhension de nos audits auprès du grand public sont, entre autres, déposées sur Youtube et sur notre site Web.

Comme nous souhaitons nous rapprocher de la population et être de plus en plus utiles aux parlementaires, une manière d'y arriver est d'allier efficacité et qualité, qui est notre deuxième orientation. Pour ce faire, nous avons, entre autres, revu notre processus de traitement des plaintes et des allégations. Il s'agissait d'une demande formulée par la CAP en juin 2016. Au cours de l'année 2016-2017, 154 nouvelles plaintes et allégations ont été portées à l'attention du Vérificateur général, comparativement à 99 en 2015-2016. Parmi les plaintes et les allégations qui font partie du champ de compétence du VGQ, certaines concernent des rapports récents ou des rapports potentiels.

Dans un autre ordre d'idées, le Vérificateur général encourage un environnement de travail avec le moins de papier possible. En 2016-2017, la consommation de papier a été réduite de 10 %. De plus, en avril 2017, un plan d'action de développement durable est entré en vigueur.

En 2016-2017, nous avons souligné le 10^e anniversaire de la création du poste de Commissaire au développement durable au sein du Vérificateur général. À cette occasion, nous avons été heureux d'accueillir les membres du comité directeur de la CAP à nos bureaux de Québec.

Pour accomplir notre mission adéquatement, nous comptons sur un personnel de grande qualité et d'un professionnalisme hors pair. De plus, nous devons fidéliser et mobiliser notre personnel. En 2016-2017, le taux de maintien en poste a été de 88 %. La proportion des postes pourvus en audit financier et en audit de performance s'est élevée à 92 %. La rétention du personnel d'expérience demeure un enjeu, d'autre part. À cet égard, nous avons dégagé certains éléments de solution pour favoriser, à court et moyen terme, l'attraction et la rétention du personnel qualifié et expérimenté. Nous avons d'ailleurs mené un sondage auprès de notre personnel afin de mieux connaître ses préoccupations. Les résultats de ce sondage nous ont permis d'obtenir la certification Employeur remarquable.

En 2018, nous souhaitons mettre en place un système de planification intégrée de mobilité des ressources pour concrétiser nos orientations. Ce système vise à améliorer la planification et le suivi de nos activités d'audit et à optimiser l'utilisation de nos ressources selon le besoin de l'organisation et les aspirations de notre personnel, dans le respect de chacun. Ainsi, en 2016-2017 nous avons amorcé des travaux en ce sens. Malgré ces démarches, les défis demeurent grands. C'est pourquoi nous prévoyons mettre en place prochainement d'autres moyens pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel qualifié et expérimenté.

Je profite de l'occasion pour souligner que 2018 est l'année d'un anniversaire important pour le Vérificateur général du Québec. En effet, nous soulignons le 150^e anniversaire de la création de la fonction de Vérificateur général au Québec. En début d'année, nous avons diffusé un nouveau logo qui a été conçu à l'interne et qui met en valeur les fondements de notre organisation, soit sa solidité, sa rigueur, son efficacité et son objectif. De plus, nous comptons souligner l'événement de façon particulière, notamment en produisant une vidéo historique, en diffusant régulièrement des capsules sur nos différentes plateformes de médias sociaux et sur notre site Web, ainsi qu'en publiant un livre. À cet égard, nous tenons à remercier l'équipe de l'Assemblée nationale pour leur assistance en lien avec cet événement.

En terminant, la compétence et les efforts de mon personnel nous ont permis d'atteindre la plupart des objectifs que nous nous étions fixés. De plus, les défis pour l'année en cours et les années à venir demeurent nombreux et viennent réaffirmer l'importance de notre mission. Nos audits et nos autres travaux contribuent à une meilleure gestion des ressources ainsi qu'au contrôle parlementaire, et ce, au bénéfice des citoyens et des citoyennes du Québec. C'est grâce aux quelque 260 personnes qui composent notre organisation que nous pouvons continuer à viser les plus hauts standards d'exemplarité et de performance. Je tiens à souligner la bonne collaboration que les ministères et les organismes aussi nous offrent année après année. Je vous remercie de votre attention, et c'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

Discussion générale

Le Président (M. Rochon) : Merci beaucoup, Mme Leclerc. Alors, on va en effet passer maintenant au bloc de questions et réponses, et les premiers membres à engager la conversation avec vous sont ceux du gouvernement, en commençant par le député de Champlain.

M. Auger : Merci beaucoup, M. le Président. Bien, bonjour à vous tous, Mme la Vérificatrice générale, ainsi que toute votre équipe. J'irais, moi, avec quelques questions concernant les ressources humaines. Je vous ramènerais au niveau du rapport annuel 2016-2017, au niveau du tableau sur l'évolution de l'effectif par catégorie d'emploi. Donc, on a trois années de comparaison, donc 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017. Le total des effectifs, donc : 257, 262, 267. Ma question, c'est au niveau des cadres. Donc, on a 38, 35 et 42, dépendamment de l'évolution dans le temps des cadres, ce qui fait un ratio — rapide, là, je calcule — d'un du six ou un du sept, à peu près, cadres versus le personnel. Et, si je compare au ratio, je vous dirais, de façon résumée, dans la fonction publique, on peut parler d'un du 15. Est-ce qu'il y a une raison

spécifique pour laquelle on a un ratio si peu élevé ou très élevé, dépendamment de quel côté on est, par rapport à si on est cadre versus le nombre d'employés?

Mme Leclerc (Guylaine) : Effectivement, on ne peut pas comparer le Vérificateur général avec un ministère, par exemple, où un ministère pourrait avoir des ouvriers, des techniciens, beaucoup de personnel administratif. Alors, ça, un cadre pourra gérer facilement 25, 35, 40 personnes, ce qui n'est pas le cas au Vérificateur général. Le Vérificateur général doit se comparer à des organismes centraux, par exemple Secrétariat du Conseil du trésor ou le ministère des Finances, qui, eux, ont à peu près l'équivalent du nombre de personnel par rapport au nombre de cadres. Et on peut aussi comparer avec un cabinet comptable. Donc, ce serait beaucoup plus comparable si on comparait avec un cabinet comptable.

M. Auger : Donc, il y a des comparables.

Mme Leclerc (Guylaine) : Il y a des comparables.

M. Auger : Et, dans le...

Le Président (M. Rochon) : ...

M. Auger : Oui, merci, M. le Président, désolé. Au niveau du tableau, est-ce que vous avez des employés occasionnels?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, on a des employés occasionnels. Effectivement, avec notre personnel permanent, on ne peut pas suffire à la tâche, alors, effectivement, on a du personnel occasionnel.

M. Auger : En avez-vous le nombre? Parce que je n'ai aucune donnée.

Mme Leclerc (Guylaine) : Est-ce qu'on a le nombre du personnel occasionnel?

M. Fiset (Jean-Pierre) : Non, c'est-à-dire... Pardon, M. le Président. Jean-Pierre Fiset.

Mme Leclerc (Guylaine) : Jean-Pierre Fiset va répondre.

M. Fiset (Jean-Pierre) : Oui, c'est ça.

Le Président (M. Rochon) : Allez-y, M. Fiset.

M. Fiset (Jean-Pierre) : Écoutez, de par nos périodes de pointe, on doit ajouter, durant certaines périodes de l'année, du personnel d'appoint. Donc, souvent, on a recours à des contractuels externes, donc, et souvent c'est des gens qui travaillent déjà dans des cabinets comptables, des ressources... Dans le fond, on va sur appel d'offres, on invite ces gens-là à rester.

Au niveau du personnel occasionnel, certains de nos étudiants-stagiaires font partie, tant qu'ils n'ont pas, finalement, terminé leur période de stage, de ce personnel-là qu'on forme à l'interne chez nous durant les deux années de stage qu'ils doivent accomplir pour obtenir leur titre de CPA. Donc, ça fait partie... C'est plus difficile d'avoir, je dirais, d'autres corps d'emploi, là, où on retrouve des vrais occasionnels qu'on peut retrouver ailleurs dans la fonction publique. Donc, c'est plus des ressources d'appoint du genre contractuelles, là, qu'on retrouve chez nous pour nos périodes de pointe, là.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Fiset. M. le député de Champlain.

M. Auger : Merci. Est-ce que c'est possible d'avoir le nombre, dans le temps, du personnel occasionnel?

Le Président (M. Rochon) : M. Fiset.

M. Fiset (Jean-Pierre) : Oui, ce serait possible d'avoir le nombre, il n'y a pas de problème. Mais, pour vous donner un ordre de grandeur, ça peut monter jusqu'à peut-être une vingtaine de personnes durant la période de pointe, là. Notre période de pointe, naturellement, c'est d'avril à juin, là, qui correspond...

Le Président (M. Rochon) : Alors, ça, c'est une information que vous allez destiner à la commission ultérieurement ou vous l'avez déjà pour nous?

M. Fiset (Jean-Pierre) : On pourra vous donner le portrait plus précis au cours...

Le Président (M. Rochon) : Excellent. Merci. M. le député de Champlain.

M. Auger : Oui, merci beaucoup, M. le Président. Au niveau de la formation, 2016, on voit qu'il y a eu des... les coûts se sont élevés à 1,5 million de dollars, une hausse de 7,9 % par rapport aux années précédentes. Est-ce qu'il

y a eu quelque chose de spécifique qui fasse en sorte qu'on ait une augmentation importante de la formation pendant cette année-là?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

• (15 h 50) •

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci. Alors, la formation, c'est le temps qui est passé par le personnel pour suivre la formation. Alors, il faut savoir que, particulièrement en audit financier, on a embauché beaucoup plus de jeunes, donc, et les jeunes demandent beaucoup de formation, donc on a investi beaucoup de temps dans la formation pour les jeunes ressources.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Champlain.

M. Auger : Merci beaucoup. Une autre information concernant le Programme d'accès à l'égalité, donc, dans le tableau, si je compare vos résultats versus les objectifs gouvernementaux, que ce soit au niveau des communautés culturelles, personnes handicapées ou toute catégorie, là, on voit vraiment qu'il y a un écart important entre les objectifs gouvernementaux et vos résultats. Est-ce qu'il y a quelque chose qui explique l'écart?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci. Alors, c'est effectivement un défi que de recruter du personnel, par exemple, d'une communauté culturelle qui ont la formation CPA à cause des demandes de réciprocité, je vous dirais, avec l'ordre. Alors, ils peuvent avoir la formation qui pourrait être adéquate, mais il faut qu'ils retournent sur les bancs d'école pour avoir l'accréditation, et souvent ils ne veulent pas. Alors, ça, c'est un défi qu'on a. Par contre, vraiment, on travaille fort pour pouvoir améliorer ce taux-là. C'est plus facile à Montréal, je vous dirais. Montréal, on va entre autres à McGill et à Concordia pour pouvoir recruter le personnel, mais ils ne sont pas très intéressés à venir au Vérificateur général parce que, souvent, ils vont à Concordia et à McGill pour pouvoir, après ça, travailler en anglais. Chez nous, c'est purement francophone, donc on a vraiment un défi de recrutement au niveau des communautés culturelles. Pour ce qui est des personnes handicapées, bien, je ne peux pas vous dire pourquoi, mais, vraiment, on favorise cette intégration-là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Champlain.

M. Auger : Oui, merci, M. le Président. Au niveau de la gestion des risques du rapport annuel, là, je vais lire textuellement : «Le maintien de l'effectif est un enjeu majeur, particulièrement dans le secteur de l'audit de performance. Depuis plusieurs années maintenant, le Vérificateur général consacre des efforts très importants à recruter et à maintenir en poste le personnel compétent suffisant pour effectuer ce type d'audit.» On sait qu'il y a un problème, mais quels sont les efforts que vous déployez, justement, pour maintenir les effectifs?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : On en fait beaucoup, et ce n'est pas terminé. Il faut qu'on continue à trouver des solutions novatrices, là. Bon, premièrement, cette année, on a fait un sondage et on a reçu l'accréditation Employeur remarquable. Je vous donne quelques petits exemples... Et de par cette accréditation-là, bien, il fallait avoir 70 % de taux de satisfaction, et l'année... c'est dans deux ans, il faut qu'on ait augmenté ce taux de satisfaction là. Donc, vous comprenez bien que, nous, première chose qu'on a faite, c'est qu'on est allés voir les employés, et basé sur le sondage, bon, bien, c'est quoi, les points d'amélioration à apporter? Donc, on identifie les points d'amélioration qu'ils veulent qu'on apporte. C'est certain que la rémunération fait partie des récriminations.

M. Auger : Est-ce que c'est la principale?

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est celle qui est une des plus importantes.

M. Auger : Est-ce qu'il y en a d'autres qui ressortent du lot?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, il y en a d'autres, par exemple communication. Et ça, il y a des efforts énormément chez nous pour s'assurer que la communication se rend à l'employé. Le défi du Vérificateur général, c'est que les employés ne sont pas dans notre bâtisse, ils sont dans différentes organisations. Ils sont au ministère du Revenu, ils sont à la SAAQ, puis des fois ils sont là 10 mois par année, alors la communication est difficile, de passer le message continuellement... Alors, ce qu'on a fait en sorte, c'est... Premièrement, moi, j'ai mes petits-déjeuners. Les petits-déjeuners de la Vérificatrice générale, tout le monde peut s'inscrire, de la secrétaire au commis de bureau à aller jusqu'au professionnel, et ils viennent me poser toutes les questions qu'ils veulent, et je réponds à leurs questions, toujours. Alors, ça, il y a cet aspect-là.

Il y a la boîte à suggestions. Donc, ils peuvent dire... il y a quelque chose qu'ils voudraient suggérer ou qu'ils sont mal à l'aise avec, ils mettent dans la boîte à suggestions. On a créé un petit journal qui s'appelle *Le VG curieux*, où on présente différents éléments de l'organisation, mais aussi les réponses aux boîtes à suggestions. Donc, l'aspect communication, on a essayé de le régler de cette façon-là. Donc, plusieurs... Vraiment, là, au niveau de la formation, on les forme aussi...

parce que notre organisation est en plein mouvement de changement, alors on les forme en gestion de changement. Et cette année j'ai nommé la directrice générale pour rencontrer des groupes de travail pour voir comment qu'ils vivent le changement puis comment qu'ils peuvent s'adapter dans le changement. L'équipe des ressources humaines ont créé des ateliers pour pouvoir répondre au sondage et dire, bon, bien, qu'est-ce qu'eux autres pourraient faire. Donc, vraiment, là, on travaille très, très fort à rendre le milieu de vie du Vérificateur général agréable, mais c'est un défi, je vous dirais, à cause, justement, qu'il n'y a pas de proximité avec les employés.

Le Président (M. Rochon) : Merci, Mme Leclerc. On va passer au bloc de l'opposition officielle. Je reconnais le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui, bonjour à tous, bienvenue. Bien content de vous voir là. Écoutez, il y a un aspect dans le rapport que je trouve de très intéressant. J'aimerais que vous m'expliquiez... Il y a des postes qui sont non pourvus, des postes qui sont non comblés. Est-ce que vous avez des budgets pour les combler? Comment vous travaillez ça, là? Expliquez-nous donc ça.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Ça va me faire plaisir de vous expliquer. On a des postes qui sont non pourvus, et c'est la raison pourquoi on a un excédent de près de 1 million de dollars, parce qu'on n'est pas capables de pourvoir à nos postes. Et la problématique que nous vivons, en 2016-2017, il y a eu 30 départs. De ces 30 départs là, il y en a eu trois qui sont allés à la retraite. Et, pour votre information, au cours des cinq prochaines années, on a 35 personnes qui vont être admissibles à la retraite, donc c'est un problème qu'on va avoir. Mais des 30 personnes qui sont parties cette année, il y en a trois qui sont à la retraite. Les 27 autres, il y a eu deux cadres qui sont partis, ce qui est rare — avant ça, les cadres ne partaient pas — deux cadres qui sont partis, un dans la Direction de vérification interne, un autre à la ville de Laval, comme VG de la ville de Laval. Il y a eu quatre professionnels primés... Nos professionnels primés, il faut que vous sachiez, ce sont nos professionnels qui sont en charge des projets. Les grands projets, là, qu'on réalise, là, et pour lesquels on présente les rapports, bien, c'est des chargés de projet qui gèrent ça. Il faut que vous sachiez aussi que, lorsqu'un cadre quitte, bien, souvent il emmène ses équipes. Donc, on a eu deux cadres, quatre professionnels primés et 21 autres personnes qui sont parties cette année.

Mais ça, ce n'est rien. En 2017-2018, on a neuf mois de faits, on a déjà 43 départs, dont cinq à la retraite. Dans les 35 autres, j'ai six cadres qui sont partis, et pas les moindres, là, O.K.? Et ceux qui restent, une chance, ce n'est pas les moindres non plus. Ce qui reste, et ce qui part, c'est des gens très, très solides. J'ai six cadres, dont trois en audit de performance. Il y en a un qui était cadre... il venait d'être nommé cadre 3 chez nous, il était cadre 4, il venait d'être nommé cadre 3, on l'a nommé cadre 2 en vérification interne au ministère des Transports. Bien, tu sais, c'est une promotion qu'il ne peut pas refuser. Une autre personne est partie à Retraite Québec, c'était en Direction de vérification interne. Retraite Québec, bien, c'est assez confortable, hein, c'est à Place de la Cité, puis tu as toujours ta place. Chez nous, nos chargés de projet et nos directeurs se battent avec les entités à la fin pour défendre leurs rapports, c'est tout un défi. Après ça, j'en ai une qui est partie à la Commission des valeurs mobilières. Donc, j'ai six cadres qui sont partis cette année, j'ai neuf chargés de projet, neuf primés qui sont partis dans mes neuf derniers mois, et là l'année n'est pas terminée.

Et, pour pouvoir pallier à ça, ce qu'on a fait cet été... là, ça n'avait pas de bon sens, on avait des rapports à livrer, ce qu'on a fait, c'est qu'on a bloqué les mutations. Ce n'est jamais bon, là. On est vraiment à la dernière limite quand on fait ça, là, tu sais. Ça, ça veut dire : plus personne ne peut sortir. Ça fait qu'il a fallu... Ça, ces mesures-là, on ne peut les faire que temporairement parce que ça démoralise trop les équipes.

Alors, je vous dirais, on est en partie victimes du message qu'on portait. Parce que, si vous vous souvenez bien, quand je suis arrivée en poste au Vérificateur général, j'avais dit : Ce pour quoi j'avais accepté le poste, c'était que je souhaitais améliorer la gouvernance au gouvernement du Québec. Et la gouvernance passait par les travaux du Vérificateur général, mais aussi par les travaux qui devaient être réalisés dans les entités, les travaux de contrôle et d'audit interne dans les entités. Et les entités sont en train de s'équiper en vérification interne, et où pensez-vous qu'ils vont chercher les ressources? Chez nous.

Alors, pour un directeur qui part, bien, il y a aussi les chargés de projet qui partent. Alors, c'est vraiment un grand défi. Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question.

M. Bourcier : Oui, oui.

Le Président (M. Rochon) : Longue réponse, intéressante, intéressante, par ailleurs, évidemment. Je vais laisser le député de Saint-Jérôme vous dire si ça le satisfait, puisque vous lui posez la question. Tout de suite après, la députée de Taschereau, là, a demandé la parole.

M. Bourcier : C'est une hécatombe. Actuellement, on parle de 267 personnes, postes qu'il y a, et vous nous parliez tantôt de 45, plus 43, plus, l'année d'avant, on parlait d'une trentaine de personnes. C'est quand même beaucoup.

Mme Leclerc (Guylaine) : Par contre, on en a embauché, mais on embauche des jeunes, alors il faut les former. Alors, c'est pour ça qu'on... c'est ça.

• (16 heures) •

M. Bourcier : C'est ma prochaine question, d'ailleurs...

Le Président (M. Rochon) : Mais juste avant, la députée de Taschereau, oui, a demandé la parole.

Mme Maltais : Je veux comprendre. Vous allez terminer l'année avec à peu près combien d'effectifs? Parce que je vais vous dire, on finit, nous, notre mandat, tout le monde, certains iront en réélection, mais vous avez un rapport préélectoral à terminer, alors c'est pour ça que ça nous intéresse de savoir combien vous avez d'effectifs. Combien il vous en manque, actuellement, de postes non comblés?

Mme Leclerc (Guylaine) : Je vous dirais qu'on a fait l'exercice, parce qu'on va... suite à une demande de la CAP, puis on les remercie de nous avoir fait cette demande-là, on a présenté un portrait, on a fait une étude sur l'état de situation et les solutions qui sont à apporter. Mais, pour apporter les solutions, on se doit de faire une présentation au BAN, au Bureau de l'Assemblée, puis on souhaite les rencontrer lors d'un prochain BAN pour pouvoir apporter des solutions. L'étude qui est faite démontre que c'est vraiment dans une certaine catégorie qu'il y a un manque au niveau salarial, qu'il y a un manque au niveau personnel, donc c'est celui qu'il faut corriger. Et alors on est au seuil minimum, on est en mesure de réaliser nos mandats, actuellement.

Il faut comprendre que tous nos mandats statutaires, donc vérification des états financiers et le rapport préélectoral, ce sont des rapports statutaires. Jamais on ne pourrait mettre en péril un de ces travaux-là, O.K.? Alors, si jamais on avait une demande de l'Assemblée nationale, une motion, une demande du Conseil du trésor, la première chose qu'on fait, c'est qu'on vérifie si on est en mesure de réaliser nos travaux statutaires. C'est ce qu'on a fait à chaque fois qu'on a eu des demandes, et on a dit : Non, on est correct, on peut continuer à le faire. Mais par contre, lorsqu'on a une demande de la part de l'Assemblée nationale ou du Conseil du trésor pour un nouveau mandat, bien, à ce moment-là, c'est certain qu'il y a une réorganisation à l'intérieur des travaux d'audit de performance dans les autres sujets qui sont effectués. Est-ce que ça répond?

Le Président (M. Rochon) : Merci, Mme Leclerc. Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais : Oui. Vous n'avez pas dit avec combien de monde vous allez finir.

Mme Leclerc (Guylaine) : Ah! c'est vrai, c'était la question, je m'excuse. Oui, il y a 30 postes vacants, donc on est à 225?

Une voix : Ça fait 237.

Mme Leclerc (Guylaine) : On a 237 personnes.

Mme Maltais : Et croyez-vous que vous avez les ressources suffisantes pour passer à travers le rapport préélectoral?

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est clair, oui.

Mme Maltais : Vous les avez, actuellement?

Mme Leclerc (Guylaine) : Définitivement, et ce sont... comme toute notre équipe, mais l'équipe du rapport préélectoral sont vraiment dévoués, compétents, et c'est impressionnant de les voir travailler.

Mme Maltais : Je pose la question parce que c'est tout un défi, puisque ça doit arriver... il y a une date précise, et cette fois-là il n'y a pas de report possible. S'il y a un report, ça fausse le jeu électoral. Alors, vous avez vraiment un mandat qui est extrêmement fascinant, sûrement, mais assez complexe à réaliser dans la situation dans laquelle vous vous retrouvez au niveau des ressources humaines.

Mme Leclerc (Guylaine) : Mais il faut comprendre que le rapport préélectoral, la loi a été adoptée en avril 2015, et dès lors l'équipe, qui est dirigée par Christine Roy, qui est ici, s'est mise à l'oeuvre. Donc, depuis 2015 qu'on est à l'oeuvre et qu'on examine tout le processus budgétaire. Et on a déjà identifié tous, tous les gestes à poser, et l'équipe est déjà très en contrôle, et on a... au 31 mars, je crois, c'est 95 % du travail qui va être réalisé. Alors, après ça, il reste certains éléments à faire dans les derniers mois, mais tout ça a été planifié du jour 1 à aller jusqu'au jour fatidique, qui est, je crois, le 20 août, hein, c'est ça?

Le Président (M. Rochon) : Merci, Mme Leclerc. M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. Bien, moi, j'ai une question, toujours en rapport avec le rapport préélectoral. C'est un document, donc, comme ma collègue le disait, qui est extrêmement important en vue de la prochaine élection. C'est même majeur parce qu'on a une élection à date fixe, à moins que ce ne soit devancé. Et justement c'est le but de ma question. Advenant le cas où on devance l'élection par toutes sortes de facteurs qu'on ne peut pas contrôler, parce que c'est possible, est-ce que vous allez être en mesure de produire un rapport avant une élection qui serait devancée? Et, s'il y avait lieu, à quelle date vous pourriez être prêts? C'est hypothétique comme question, mais je vous la demande quand même.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Et sincèrement je préférerais ne pas répondre à cette question. Est-ce que j'ai le choix de répondre? Est-ce que j'ai le droit de ne pas répondre? Parce que, sincèrement, il faudrait évaluer l'impact que ça aurait. La loi, ce qu'elle m'oblige à faire, ce que je suis en mesure de faire avec le ministère des Finances, l'information qui est disponible, alors ce serait... ça pourrait être... Je ne voudrais pas répondre quelque chose qui pourrait mettre et le Vérificateur général et le gouvernement dans l'embarras.

Le Président (M. Rochon) : Est-ce que vous avez une sous-question? Vous avez 30 secondes, M. le député de Saint-Jérôme, à moins que...

M. Bourcier : Bien non, c'est bien. Merci.

Le Président (M. Rochon) : Ça va? Parfait. Alors, nous allons retourner du côté du gouvernement. M. le député de Champlain.

M. Auger : Merci, M. le Président. Juste une question pour m'éclairer. Vous avez dit tout à l'heure que vous allez faire une présentation, pour juste comprendre, au BAN pour les effectifs. Le BAN, c'est le budget; les effectifs, ce n'est pas le Trésor? Dans votre cas, c'est le BAN pour les effectifs?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci. Non, effectivement, nous, c'est le Bureau de l'Assemblée nationale qui nous autorise et le budget et toutes les conditions salariales, là, des employés, alors ce n'est pas le Secrétariat du Conseil du trésor. D'autre part, les... et dites-moi, là, si je dis une erreur, là, quelque part, là...

Une voix : ...

Mme Leclerc (Guylaine) : Pardon? Si ça entrave nos...

Le Président (M. Rochon) : Est-ce que quelqu'un aurait un complément de réponse?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, vas-y, Serge.

Le Président (M. Rochon) : Alors, M. Fiset...

M. Giguère (Serge) : Giguère, Serge Giguère.

Oui, M. le Président, dans le fond, c'est qu'on suit les règles du Conseil du trésor, mais, s'il y a des éléments qui entravent nos travaux, c'est le Bureau de l'Assemblée nationale qui est en mesure de nous approuver des modifications quelconques pour aller à l'extérieur des règles habituelles.

Le Président (M. Rochon) : Juste pour la retranscription, j'ai dit «M. Fiset», mais c'est M. Giguère, évidemment.

M. Auger : Merci de l'information, j'étais un petit peu...

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Champlain.

M. Auger : ... — merci, M. le Président — j'étais un petit peu curieux. Dernière question, après ça je vais céder la parole à mes collègues. Au niveau du site Web, il y a des travaux qui ont été commencés, mais on me dit que ça a été reporté. Il y a-tu un échéancier? Il y a-tu une raison?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, bien, c'est M. Lanoie qui est responsable de ce mandat-là, alors je vais le laisser s'exprimer.

Le Président (M. Rochon) : Allez-y, M. Lanoie.

M. Lanoie (Paul) : Alors donc, il y a un comité qui a été formé et que j'ai le plaisir de présider. Donc, on a commencé nos travaux l'été dernier, et il fallait s'adjoindre les services d'une firme. Donc, on a procédé à un appel d'offres, donc on a embauché une firme. Les travaux sont bien enclenchés, et on vise l'été 2018, là, pour la fin des travaux.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Lanoie. M. le député de Champlain...

M. Auger : Merci. Je céderais la...

Le Président (M. Rochon) : ...ou M. le député de Mégantic?

M. Auger : Non, Montmorency.

Le Président (M. Rochon) : Ah! plus loin. Alors, M. le député de Montmorency, allez-y.

M. Bernier : Plus loin, on va aller un peu plus loin avec le député de Montmorency. Alors, bonjour à vous tous. Excusez un peu ma voix. En tout cas, très heureux encore d'avoir l'occasion de vous recevoir et d'avoir l'occasion d'échanger sur les travaux faits par le Vérificateur général, qui est toujours très près de la Commission de l'administration publique.

Écoutez, à trois reprises on a mentionné... justement, vous avez parlé du BAN et votre problématique au niveau salarial. On sait que, malheureusement, il y a plusieurs pique-assiettes dans votre personnel, que ce soient des bureaux de comptables ou que ce soient même des législations à l'extérieur du Québec qui vont chercher vos ressources. À trois reprises, on a parlé de ça, en ce qui regarde la rencontre au niveau du bureau du BAN, pour essayer de voir quelles étaient les solutions à être déposées et quelles sont les solutions qui pourraient être apportées, parce que c'est quand même important, là, une trentaine de postes, là, qui deviennent vacants soit par des retraites ou des transferts. Donc, on est rendus où avec ça? Comment se fait-il qu'on n'est pas déjà en démarches, qu'il n'y a pas une proposition sur la table? On arrive en fin de législation et on en discute encore cet après-midi, je trouve ça un petit peu difficile, là. Comment ça se fait, là, qu'on n'a pas avancé plus rapidement que ça?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

• (16 h 10) •

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, effectivement, c'est désolant. Ce qu'on a fait, bien, dans un premier temps, on a souhaité voir toutes les différentes alternatives qui étaient possibles. L'année passée, il y a un an, j'ai mandaté un vérificateur général adjoint pour s'occuper du dossier et monter un mémoire. On a fait faire des études, on a engagé des firmes externes spécialistes dans la rémunération pour faire des comparaisons, comparaisons pour des CPA. Donc, ça a été assez long, O.K., à faire, cette... On voulait vraiment avoir quelque chose de cosu, là, de sérieux, je vous dirais, là. Parce que c'est facile de faire une évaluation qualitative, mais moi, je voulais avoir une évaluation quantitative. Et il est où, le problème au Vérificateur général? À quel niveau est-il? Est-il au niveau des cadres plus âgés? À quel niveau il est? Et des études qu'on a effectuées et à l'interne et avec des gens de l'externe, on a vraiment été en mesure de cibler quel est le besoin minimum et où on en est dans ce besoin minimum là et on a identifié que c'était vraiment le groupe chargés de projet pour lequel il y avait un manque.

Donc, ça, monter ce mémoire-là a été assez long. On voulait le faire correctement, avec des études qui étaient adéquates, avec des données qui étaient vérifiables et on a terminé le mémoire, et c'est pour ça qu'on veut le présenter au BAN rapidement. Mais c'était effectivement assez long parce que, dans un premier temps, ce qu'on avait fait comme analyse, c'était très qualitatif puis ça ne me plaisait pas là. C'est facile de dire, bien, que c'est difficile, mais c'est difficile de prouver qu'on est à un seuil minimum, et par le mémoire qu'on veut déposer, c'est ce qui est démontré.

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

M. Bernier : Merci, M. le Président. Vous avez parlé tout à l'heure que vous aviez débuté l'utilisation des médias sociaux pour être capables d'aller chercher davantage de recrutement, être capables de contacter, justement, des ressources, oui, les universités, mais il y a peut-être des ressources aussi qui ont fait un bout de chemin dans leur carrière puis qui décident de se réorienter, puis ces choses-là. Est-ce que c'est en force? Est-ce que ces choses-là sont présentement en opération? C'est quoi, les résultats? Est-ce qu'on a une sensibilisation qui s'est accrue par rapport à l'intérêt de travailler au Vérificateur général? Parce qu'assez souvent, pour avoir été en vérification, vous le savez, dans mon cas, plusieurs directeurs de vérification interne proviennent du Vérificateur général, et c'est plutôt le contraire. C'est rare qu'on va prendre un vérificateur dans un ministère ou un organisme qui va retourner au Vérificateur général, c'est plutôt dans le sens contraire. Qu'est-ce que c'est, les résultats, à venir jusqu'à présent, dans l'utilisation de ces nouveaux outils de recrutement?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Je vous dirais qu'on est quand même assez au début. LinkedIn, ça fait un certain temps qu'on est membre de LinkedIn. Par contre, là, on a signé une première... au gouvernement du Québec avec, justement, LinkedIn, qui vont cibler vraiment les profils dans leur banque, leur énorme banque, les profils qui pourraient être intéressants pour le Vérificateur général et vraiment les cibler, les contacter de manière à ce qu'on puisse aller les chercher. Et ça, c'est nouveau, là. Ça, on vient de signer cette entente-là avec la société.

Pour ce qui est des autres réseaux sociaux, bien, c'est encore élémentaire, je dois avouer, là. On a restructuré, cette année, notre équipe de communications, parce que le recrutement passe par les communications. Il y a deux aspects à la communication qui est importante : le recrutement et la publication de nos rapports. Donc, c'est important que la population connaisse nos rapports.

Alors, cette année, on a restructuré l'équipe de communications. Alors, c'est là où on en est. Ce qu'on souhaite, c'est que, l'année prochaine, ça ait donné des résultats au niveau du recrutement, mais ça, ça vient d'être signé au niveau de LinkedIn.

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

M. Bernier : O.K. Oui, donc, à ce qu'on peut voir, il y a encore du développement à venir dans les prochaines années sur le sujet.

Écoutez, il y a un élément qui a été soulevé en ce qui regarde... en comparaison avec les autres vérificateurs généraux. Je vais terminer, justement, au niveau des masses salariales, en ce qui concerne le pourcentage des masses salariales affectées au niveau du Vérificateur général en comparaison avec le Bureau du Vérificateur général du Canada ou des autres bureaux de vérificateurs généraux. On voit qu'on est dans une proportion de l'ordre de 80 % des budgets utilisés à des fins de masses salariales comparativement à d'autres endroits où on parle de 56 %, d'autres endroits, 77 %, mais, au niveau de la masse salariale, au niveau canadien, 79 %. Donc, ce qu'on voit, c'est que l'ensemble de vos budgets sont principalement consacrés aux ressources. Donc, ce que je peux comprendre, c'est que, finalement, au niveau contractuel, si vous avez un débordement, de donner un contrat par rapport à des firmes privées, puis tout ça, ça ne semble pas favorisé. On travaille davantage avec nos ressources internes ou si on va à l'extérieur par rapport à des... Tu sais, si l'Assemblée nationale, à un moment donné, vous donne un mandat spécifique, il faut être capable de l'accomplir, ça prend des ressources.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Alors, on travaille de différentes façons. Il y a, naturellement, les contractuels. On utilise le plus de contractuels qu'on peut. Je dis «le plus» parce que c'est assez limité comme contractuels qu'on peut utiliser parce qu'ils ne connaissent pas la méthodologie, souvent, bon, alors il y a tout un défi en arrière. Donc, au niveau de l'audit de performance, c'est plus difficile d'utiliser des contractuels.

Par contre, on utilise toujours des spécialistes. Donc, par exemple, pour le rapport préélectoral, bien, on a des économistes, O.K.? On a déjà des économistes à l'interne, mais on a des économistes, aussi, contractuels qu'on utilise dans les dossiers. Dans d'autres dossiers, c'est d'autres spécialités.

En audit financier, bien, on embauche des firmes. Donc, on donne aussi... on embauche de façon contractuelle des ressources qui viennent de firmes. Ça, c'est beaucoup plus facile à identifier parce que la méthodologie en audit financier, bien, est connue aussi des firmes comptables.

Et l'autre élément que nous mettons en place, c'est l'impartition. Donc, pour certaines entités, nous impartissons le mandat de vérification financière. Et, dans ce cadre-là, nos travaux consistent à s'assurer que l'impartiteur a réalisé les travaux comme le Vérificateur général le souhaite, et c'est le Vérificateur général qui signe les états financiers.

Le Président (M. Rochon) : Merci, Mme Leclerc, je dois vous interrompre parce qu'on a déjà un peu dépassé le bloc pour ces échanges, mais le temps sera, en conséquence, là, redistribué. Nous allons à la deuxième opposition. M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Martel : Bécancour.

Le Président (M. Rochon) : Nicolet... voyons! Nicolet-Bécancour. Il faut dire que cette circonscription était auparavant appelée Nicolet-Yamaska, d'où l'erreur que je répète depuis la séance de travail de ce matin. Allez, M. le député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Il n'y a pas de faute. Merci, M. le Président. Bien, bonjour à tout le monde. Vous allez comprendre que je remplace mon collègue ici cet après-midi, mais ça me fait plaisir de vous rencontrer, puis en même temps il y a un message que je veux vous dire. Vous savez, dans le contexte politique, on a beaucoup, beaucoup de difficultés avec le cynisme. Il y a beaucoup de... Puis, quand je dis ça, là, je n'attaque personne, là, je parle vraiment en général. Il faut rétablir des liens de confiance. Mais il y a une chose, à mon avis, qui ne se dément pas malgré toute la tourmente, c'est la crédibilité qui est accordée au Vérificateur général du Québec. Ça ne vient pas tout seul. J'imagine, quand, Mme Leclerc, vous avez accepté cette direction générale là, ça vient avec beaucoup de responsabilités. Quand vous prenez la chaise, vous dites : Je suis à la tête d'une organisation qui est respectée de tous les partis politiques, qui est respectée de la population en général, c'est important de ne pas perdre cette confiance-là.

Je ne suis pas en train de dire que vous allez la perdre, là, je ne suis pas là, mais, quand on regarde le portrait des effectifs, quand on constate la difficulté à laquelle vous êtes confrontée actuellement, par exemple les départs à la retraite, on le sait, là, on est dans une vague de baby-boomers qui prennent leur retraite, ça vous affecte de plein fouet. Quand on regarde toute la compétitivité qu'il y a dans un métier professionnel comme le vôtre, entre autres les CPA, où dans toutes les organisations, dans tous les ministères, c'est une profession qu'on s'arrache, puis j'imagine que c'est difficile pour une organisation comme la vôtre de bien jouer ses cartes par rapport à ça.

Ça fait que tout ça pour dire que vous avez vraiment un défi. Puis je pense que mes collègues et moi, ce qu'on souhaite, c'est un peu être rassurés par rapport à ça parce que, sincèrement, on ne veut pas que, d'aucune façon, on mette en doute l'efficacité, l'indépendance, etc., du Vérificateur général du Québec.

Première question que j'avais par rapport à vous, puis c'est peut-être dans les pistes de solution, là, quand on regarde la rétention, on entendait tantôt que vous pouvez avoir des employés, même si vous venez de les graduer d'emploi, ils peuvent se retrouver dans un autre ministère, puis en plus de ça, compte tenu qu'ils deviennent des experts, dans le ministère ils peuvent avoir une espèce de prime, je ne me souviens plus comment qu'on appelle ça, là. Ça fait que ça devient vraiment difficile pour vous de gérer ça. Là, je ne mets pas mon chapeau du BAN tout de suite parce que je n'aurais plus de questions à vous poser puis j'attendrais les propositions que vous allez nous faire, mais est-ce que c'est quelque chose

que vous pouvez contrer, c'est quelque chose que vous pouvez faire des propositions? Parce que c'est comme si on vous disait de vous battre, mais un peu avec une poignée dans le dos. Moi, pour moi, je ne suis pas un comptable agréé, mais pour moi, le Vérificateur général du Québec, ça devrait être un peu une espèce de corps d'élite où quelqu'un qui exerce la profession de comptable agréé, de CPA, c'est un peu l'objectif qu'il rechercherait d'aller travailler là, et on assiste un peu à un effet contraire. Ça fait qu'est-ce que c'est un handicap, ça, cette permutation entre votre organisme puis les différents ministères de l'État du Québec?

• (16 h 20) •

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, bien, merci de votre question. C'est un avantage et un inconvénient, je vous dirais, c'est les deux. C'est important qu'il y ait du mouvement, O.K., au sein du gouvernement, c'est important qu'il y ait du mouvement pour différentes raisons. Premièrement, pour le personnel. Il y a du personnel que c'est intéressant qu'il ne reste pas, O.K.? Ils rentrent au Vérificateur général, ils n'ont pas la vocation, et c'est correct qu'ils s'en aillent, ça fait partie de la vie. C'est correct aussi qu'il y ait des personnes plus expérimentées qui quittent parce que ça fait en sorte qu'il y a des plus jeunes qui vont pouvoir avoir des promotions.

Et l'autre élément qui est intéressant aussi, c'est au niveau macro, gouvernemental, bien, que des gens aient été formés au Vérificateur général, bien, c'est bon pour le gouvernement dans son ensemble. Oui, ça me fait de quoi quand ils s'en vont en vérification interne et ça me fend le coeur quand ils quittent pour une organisation quand c'est un directeur qui quitte, mais je sais qu'ils vont être extrêmement bien servis. Je sais qu'au ministère des Transports, Retraite Québec, bien, avec les équipes, les directeurs de vérification interne qui sont là, bien, ils vont être bien servis.

Donc, si on y regarde, là, de façon altruiste, je vous dirais, c'est bon...

M. Martel : Je peux-tu vous couper juste là?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, allez-y.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Je comprends ce que vous dites et j'ai de la difficulté à être en accord avec ça, dans le sens qu'à moins qu'on change votre mission — parce qu'on a eu des observations par rapport à ça ce matin — à moins qu'on dise : Une des missions du VG, c'est de former des bonnes ressources pour éventuellement aller dans des ministères, mais, pour moi, ce n'est pas ça. Pour moi, c'est un corps d'élite, ça devrait être les meilleurs qui sont là. Je comprends qu'il y a des gens qui n'ont peut-être pas la profession, mais, si on veut ajouter ce que vous mentionnez là, qu'on l'intègre dans la mission du VGQ, mais, pour moi, ça n'en fait pas partie actuellement, non.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc, étant donné qu'on procède à votre audition, on va vous écouter.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, bien, vous avez raison, vous avez raison, ça ne peut pas être la mission du Vérificateur général, ça, c'est clair. C'est pour ça que j'arrivais au dernier point, qui est : Une fois qu'on a dit ça que c'est normal qu'il y ait du mouvement entre le Vérificateur général et d'autres ministères, mais il faut réussir à garder nos bonnes ressources, et pour réussir à les garder, il faut améliorer certains volets. Et, comme vous m'avez dit, vous ne voulez pas mettre votre chapeau du BAN tout de suite, bien, moi non plus, je ne veux pas faire l'allocation que je vais faire au BAN tout de suite et présenter les solutions, mais il y a des éléments, des pistes de solution qu'on a identifiées, et, pour ça, on va avoir besoin de l'autorisation du BAN pour le faire.

Mais effectivement ce qu'on veut, c'est garder nos bonnes ressources. Et vous avez tout à fait raison, ce n'est pas la mission du Vérificateur général de s'assurer que le ministère du Transport est bien servi. Par contre, quand je fais un rapport au ministère du Transport et que les recommandations sont suivies parce que la vérification interne était là pour faire le suivi, bien, moi, ça fait partie de mon travail aussi de m'assurer que les recommandations soient faites.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Il me reste combien de temps?

Le Président (M. Rochon) : Il vous reste deux minutes.

M. Martel : Bien, peut-être, juste parlons du BAN, là. À quel moment vous prévoyez faire cette présentation-là? Parce qu'il reste une session, ça se termine au début du mois de juin. À quel moment vous prévoyez faire la présentation?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Moi, je vais laisser parler ma chef de cabinet, qui a...

Le Président (M. Rochon) : Alors, Mme Bergeron, c'est ça?

Mme Bergeron (Lyne) : On a déjà fait des approches, on veut être au BAN du mois d'avril.

M. Martel : Parlez-moi un petit peu des inconvénients par rapport au... Je ne suis pas sûr que les gens comprennent vraiment cette dynamique-là. Moi, c'est quelque chose que j'ai appris... parce que quelqu'un est passé dans votre organisme et, s'il est transféré dans un autre ministère, à cause des connaissances ou des acquis qu'il a eus chez vous, il devient une espèce d'expert. Par exemple, s'il s'en va dans le ministère Faune, Parcs, etc., là, il se joint à un groupe de comptables, mais parce qu'il est allé là, il devient un expert puis il a des primes au salaire par rapport à ça. Pouvez-vous nous expliquer ça un peu?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Moi, ça fait trois ans que je suis dans l'appareil gouvernemental, et j'ai de mes collègues qui sont là depuis 20 et 25 ans, alors je vais demander à un de mes collègues de pouvoir mieux vous répondre que ce que je pourrais répondre. Veux-tu répondre?

Le Président (M. Rochon) : M. Giguère.

M. Giguère (Serge) : Oui, O.K. Donc, Serge Giguère.

Oui, M. le Président, dans le fond, les gens qui quittent chez nous... Il faut comprendre, chez nous, on est dans un groupe beaucoup de CPA en grande partie, donc de gens expérimentés et qui travaillent dans ça. Lorsqu'ils arrivent dans un ministère... Chez nous, alors qu'ils sont à travers d'une masse de personnes de même niveau, je dirais, quand ils arrivent dans un ministère, bien, ils se démarquent très souvent, là, par les connaissances qu'ils ont eues. À ce moment-là, ils sont capables tout de suite de prendre en charge des mandats, de travailler... d'être responsables d'équipes de travail et, à ce moment-là, ont accès rapidement à une prime.

Parce que les ministères et organismes, il faut comprendre qu'eux aussi ont leurs problématiques d'attraction, de rétention de personnel, donc, quand ils réussissent à avoir quelqu'un qui a plusieurs années d'expérience... et c'est ce qu'on voit un peu que les gens qui quittent chez nous ont quand même cinq, six, sept, huit années d'expérience chez nous, bien, ils arrivent et ils sont tout de suite en mesure d'être opérationnels, prendre en charge des équipes et avoir accès à des primes d'expert et d'émérite, là, qui sont prévues dans les conditions de travail.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. Giguère. On passe au groupe des députés du gouvernement. M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Merci beaucoup. Écoutez, je veux juste terminer en ce qui regarde, justement, les contrats, O.K.? De quelle façon, est-ce qu'on accorde les contrats? De quelle façon on choisit les firmes avec qui on travaille? Pouvez-vous nous donner un peu le processus d'appel d'offres ou de quelle façon vous choisissez une firme avec qui vous allez travailler soit sur un mandat spécifique ou soit en collaboration par rapport à la réalisation d'audits?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : D'accord. Alors, ça dépend. Si c'est un mandat qui est de plus de 100 000 \$, qu'on établit à plus de 100 000 \$, alors c'est en appel d'offres public, et généralement c'est un mandat de cinq ans qu'on offre, mais qu'on peut résilier à tout moment.

M. Bernier : Donc, un contrat peut durer pendant cinq ans.

Mme Leclerc (Guylaine) : Peut durer cinq ans. Donc, on va dire, supposons, pour faire la vérification d'un musée, par exemple, donc, ce serait une vérification qui va être pendant cinq ans. Et le fait de donner cinq ans, ça permet de pouvoir réduire les prix, parce qu'auparavant c'était trois ans puis c'était un peu difficile pour les firmes, parce que, trois ans, le temps qu'ils prennent connaissance, et tout ça... donc, maintenant c'est cinq ans.

Si c'est pour moins de 100 000 \$, alors, à ce moment-là, on n'est pas obligés d'aller en appel d'offres, mais souvent on y va sur invitation. Donc, plutôt que d'y aller de gré à gré, on va y aller sur invitation, donc on va inviter quatre, cinq, six firmes de la région où ça se passe pour faire une proposition.

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

M. Bernier : O.K. À ce moment-là, ces firmes-là vont vous soumettre la liste des noms des personnes ou des professionnels qui peuvent être attirés sur ces contrats-là avec leur profil, puis tout ça. J'imagine que vous devez juger, là, qui va faire quoi puis déterminer la qualité. Parce que, si on regarde, bien sûr, le profil professionnel des gens chez vous, c'est de haut niveau. Donc, j'imagine, dans le cas des firmes, vous devez être aussi exigeante de choisir une firme avec un profil des gens qui y travaillent qui rencontrent vos attentes ou vos critères.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, effectivement, on est exigeants et même on peut refuser une firme qui l'aurait eu, O.K., qui l'a eu, par exemple, mais qui remplace une de ses personnes par un niveau inférieur que ce qu'on souhaitait. Donc, ça, on s'assure que, lorsque...

M. Bernier : Donc, s'il y avait une substitution en cours de contrat, vous pourriez, à ce moment-là, résilier le contrat parce que vous êtes d'avis que la ressource qui était attirée ne rencontre pas vos attentes.

Mme Leclerc (Guylaine) : Effectivement, et on le fait.

M. Bernier : Et vous le faites.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Et, si vous voulez avoir plus d'informations plus précises, je peux demander à Jean-Pierre qu'il réponde, parce que c'est lui...

M. Bernier : Oui, parce que ça a fait quand même l'objet de discussions, là, puis je voudrais qu'on puisse bien éclairer nos gens, nos parlementaires sur le sujet.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. le député de Montmorency. M. Fiset.

• (16 h 30) •

M. Fiset (Jean-Pierre) : Merci, M. le Président. Oui, écoutez, dans le fond, dans nos documents d'appel d'offres, on va effectivement chercher des ressources de différents niveaux pour ces mandats d'impartition là en spécifiant clairement l'expérience requise des différents niveaux qui doivent être présents sur les mandats. Comme par exemple, pour un associé, bien, on exige tant d'années d'expérience, pour le responsable sur place du mandat, on va exiger tant d'années d'expérience. Ça peut varier d'un mandat à l'autre, compte tenu de l'ampleur du mandat, compte tenu du degré de difficulté, mais on exige, dans le fond, certains éléments minimaux comme une connaissance, entre autres, des normes du secteur public qui, dans la majorité des cas, sont applicables. Donc, il y a des exigences qui sont, dès le départ, annoncées aux cabinets, et à ce moment-là les cabinets qui souhaitent répondre à nos appels d'offres peuvent le faire, là.

M. Bernier : Et vous faites l'évaluation du travail qui a été fait par ces firmes-là à l'intérieur du mandat que vous avez confié.

M. Fiset (Jean-Pierre) : Absolument. Nous, dans le fond, annuellement, à chaque fin de mandat, nous réalisons une évaluation. Et, depuis cette année, on a mis en place également un questionnaire qu'on envoie aux entités sur une base cyclique, une fois tous les trois ans, pour s'assurer aussi que les entités nous fournissent l'évaluation de la firme qui a rendu, en quelque sorte, les travaux, qui a travaillé sur place et qui a réalisé les travaux. Il faut que je vous dise aussi que chaque mandat est supervisé par une équipe du Vérificateur général. Donc, compte tenu que le rapport, en bout de ligne, est signé par la Vérificatrice générale, c'est important pour nous que chaque mandat soit supervisé du début jusqu'à la fin et révisé à l'interne. Donc, on a des programmes particuliers pour ce genre de mandats là qu'on a mis en place pour s'assurer d'avoir la même qualité que ce qu'on produit chez nous.

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

M. Bernier : Avant de revenir, M. le député d'Orford aurait une question sur le sujet.

Le Président (M. Rochon) : Alors, M. le député d'Orford, la parole est à vous.

M. Reid : Oui, petite question. Alors, vous avez parlé de votre façon exemplaire, là, de donner des contrats pour pouvoir... par la suite, à chaque année, s'il y a un changement de personnel, de pouvoir dire non. Il me semble qu'au gouvernement du Québec il y a beaucoup de places que c'est un problème majeur dans les contrats, particulièrement en informatique, où on achète une équipe fantastique qui n'est presque jamais là après six mois. Votre expérience de vérification au gouvernement du Québec, dans votre expérience, est-ce que c'est un problème généralement répandu? Je ne parle pas du vôtre, parce que vous avez une façon exemplaire. Est-ce que votre façon exemplaire est répandue au gouvernement du Québec ou si on assiste à ce problème encore souvent, qu'on donne un contrat avec une belle équipe qui est marquée dans le contrat, puis finalement cette équipe-là, elle disparaît, puis c'est remplacé par des gens moins compétents, éventuellement, pendant une grande période de temps, des fois plusieurs années?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, écoutez, on va faire le suivi du rapport sur la technologie de l'information qui va être déposé...

Une voix : Au printemps.

Mme Leclerc (Guylaine) : Mai ou juin? Mai? Au mois de mai.

M. Reid : O.K. Donc, vous ne voulez pas faire un scoop aujourd'hui.

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, on va pouvoir répondre à votre question à ce moment-là.

M. Reid : O.K., merci.

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford, avez-vous une autre question?

M. Reid : On va continuer avec...

Le Président (M. Rochon) : Non? On retourne au député de Montmorency.

M. Bernier : On va changer de sujet. On va se parler d'un sujet qu'on a eu l'occasion, lors de nos rencontres... ce sont les processus de plainte, de plainte, puis ça, ça prend... on avait largement discuté des plaintes provenant du public, des dénonciations ou en provenance de la fonction publique, des lanceurs d'alerte, bon, tous ces gens-là, vous avez, à l'intérieur de votre rapport annuel, des éléments d'information sur ce sujet-là, mais je voudrais qu'on approfondisse davantage ce travail-là. On vous avait demandé d'ouvrir cette possibilité parce que, pour le grand public, de s'adresser au Vérificateur général, c'est toujours un peu loin, un peu difficile, tu sais, surtout avec la présentation, les rapports, les gens vous regardent, bon, on a dit : Bien, il faut être capables d'être davantage démocratiques puis être capables de rentrer en contact avec la population.

Ma première question porte justement sur les mesures pour être capables d'être davantage démocratiques puis de rentrer en contact avec la population pour faciliter le questionnement, ou les dénonciations, ou peu importe. Je voudrais connaître les mesures que vous avez prises.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, premièrement, on a amélioré notre site Web, même si ce n'est pas le nouveau site Web, de manière à ce que les gens puissent faire des plaintes en ligne de façon anonyme. Et ça, ça a eu un bon succès, un excellent succès, le nombre de plaintes a beaucoup augmenté. On a... au cours des derniers trimestres, j'ai les...

M. Bernier : On parle de 154 en 2016-2017, 99...

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, mais cette année, même, on est...

Une voix : ...

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, mais, même cette année, là, au 31 décembre 2017, là, juste en novembre, on avait 19 dénonciations; en décembre, 15 dénonciations. Donc, déjà cette année, il y a une grande augmentation, notre site Web a vraiment facilité les dénonciations. Aussi, on a une chronique à l'intérieur de notre site Web qui dit «contribuez à nos audits». Vous vous souviendrez peut-être qu'auparavant nos audits, on ne disait jamais nos sujets, hein, avant. Maintenant, on divulgue à l'avance nos sujets, et les gens peuvent ainsi contribuer. Donc, s'il y a un audit... par exemple, on en fait un sur les salles d'opération qui va être déposé... mai ou juin, lui?

Une voix : En mai.

Mme Leclerc (Guylaine) : En mai. On a un rapport sur les salles d'opération qui va être déposé en mai. Celui-là, les gens... puis, s'ils voient une situation problématique, bien, ils peuvent contribuer. Dans le dossier qui nous a été donné par le Secrétaire du Conseil du trésor, le dossier AMF-UPAC, on a envoyé une lettre à tous ceux qui ont participé à ce processus-là et on leur a dit : Si vous voulez contribuer à notre audit, bon, bien, vous pouvez aller sur notre site Web et inscrire ce que vous souhaitez, s'il y a une problématique, de façon anonyme ou en mentionnant votre nom.

Alors, oui, le processus de plainte a été grandement amélioré. J'appelle «plainte», mais, dans le fond, je devrais parler de dénonciation, parce qu'on a distingué plainte et dénonciation. Plainte, c'est une plainte à l'endroit du Vérificateur général...

M. Bernier : Oui, du travail que vous avez fait, oui.

Mme Leclerc (Guylaine) : ...il n'y en a pas, bon, on est corrects.

M. Bernier : C'est remarquable.

Mme Leclerc (Guylaine) : Mais, s'il y en avait une, on vérifierait. Oui, j'ai passé mon temps?

Le Président (M. Rochon) : Non, je m'excuse, je mets fin aux réjouissances quelques instants. On va passer au bloc d'échange avec le député de l'opposition officielle, le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui, je tiens à vous dire d'emblée que j'apprécie énormément le travail que vous faites. C'est très important que vous ayez toujours cet état d'esprit là lors de nos questions. On a quand même des interrogations par rapport à votre personnel. Donc, je reviens encore aux nombreux défis que vous avez pour les garder. Si je me fie aux chiffres que

vous nous avez fournis tout à l'heure, vous êtes actuellement à 88,7 %... on a calculé ça, nous autres, là, à 88,7 % d'efficacité au niveau du personnel, parce qu'il vous en manque une trentaine sur 267. Comment vous allez faire pour attirer ou garder vos gens au niveau salarial? C'est une première question. Est-ce que c'est possible pour vous de modifier les règles salariales pour avoir un meilleur attrait à votre organisation, qui est excellente? Il me semble que vous devriez être mis en valeur, là. Alors, je vous pose la question, madame.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, alors c'est clair que l'aspect salarial est un élément qui est crucial chez nous, mais il n'est pas crucial à tous les niveaux. Pour un nouveau, un jeune qui sort de l'université, le Vérificateur général est attractif parce qu'on est compétitifs par rapport aux cabinets de comptables et, de par le type de mandats qu'on fait, bien, on est attractifs. Donc, pour ce qui est des jeunes, bon, bien, ça, on en recrute beaucoup, on n'a pas de problème de recrutement. Et en audit financier, ils en ont besoin, là, tu sais, c'est beaucoup... Audit de performance, c'est un défi. On ne peut pas avoir un jeune immédiatement parce que c'est de la gestion, on a à échanger avec la gestion d'une autre entité.

Alors, à ce niveau-là, l'analyse qu'on a faite, on n'a pas de difficulté. C'est au niveau des chargés de projet, c'est vraiment au niveau des primés, ce qu'on appelle, là, les gens qui ont une prime, que, chez nous, bon, bien, la seule possibilité qu'il y ait d'avancement, c'est de devenir cadre. Puis, je veux dire, veux veux pas, le Vérificateur général, c'est comme n'importe quelle autre organisation, c'est quand même une pyramide, là, tu sais. Vous l'avez dit tout à l'heure, bien, un cadre, il y a un certain nombre de personnes qui relèvent de lui. Donc, il stagne, puis là il se fait offrir quelque chose d'intéressant ailleurs qui fait qu'il a moins de pression. Alors, c'est à ce niveau-là qu'il faut identifier nos ressources clés, nos chargés de projet et, eux, bonifier de façon importante leur rémunération.

Et c'est ce vers quoi qu'on veut aller lorsqu'on va présenter notre proposition au BAN, c'est-à-dire de dire : Bien, il faut qu'on ait une classe entre cadres et professionnels, nos chargés de projet. Les chargés de projet, c'est eux qui sont sur le terrain puis qui, au début, ont des défis avec les entités pour dire : Bien, voici ce que je vais vérifier, puis là l'entité, elle dit : Non, non... Tu sais, il y a tout un défi au début. Après ça, il y a la réalisation du mandat. Mais à la fin il y a des défis extrêmes, qui est de négocier avec l'entité pour ce qu'on va écrire, O.K., c'est vraiment très... ça peut être... je ne veux pas utiliser le terme «violent», là, mais, je veux dire, c'est quelque chose qui est intense, là, en fin de mandat, lorsqu'arrive la période de validation des constats. Alors, ça prend des gens d'expérience avec du caractère, puis un moment donné, des fois, ils disent : Bien là, j'en ai assez, tu sais, là, je vais aller dans une entité... Alors, c'est pour ça qu'eux, il faut les rémunérer, eux, il faut reconnaître l'importance du travail qu'ils réalisent et l'importance de l'excellence à ce niveau-là.

• (16 h 40) •

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. Est-ce que les chiffres qu'on a sont exacts? Vous nous mentionniez tout à l'heure que sur 43 départs, il y avait neuf chargés de projet, c'est bien ça?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, après neuf mois — là, je veux juste ressortir mes chiffres, là — oui, sur 43 départs, il en reste... il y a cinq à la retraite après neuf mois, et il y a six cadres qui ont quitté, et neuf chargés de projet.

M. Bourcier : Alors, les autres, comment est-ce qu'on va faire pour les convaincre? Parce qu'on a affaire à des personnes qui...

Mme Leclerc (Guylaine) : Vous voulez dire les 23 autres?

M. Bourcier : Eh oui, voilà. Et tantôt est-ce que j'ai bien compris qu'on pourrait créer un genre de classe intermédiaire au niveau salarial, créer cette classe-là pour les inciter à rester au niveau de la Vérificatrice générale?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, puis les motiver, reconnaître l'importance du travail qu'ils réalisent. Pour ce qui est des plus jeunes, je vous dirais, c'est normal qu'il y ait de la mobilité. Puis on est assez compétitifs, je vous dirais, dans les strates plus jeunes puis on n'est pas en déficit de ressources. On a fait le calcul, on a vraiment fait une évaluation très détaillée, on n'est pas en... Là où on est vraiment en déficit de ressources, c'est vraiment au niveau des chargés de projet. Puis, bien, un chargé de projet qui part, bien, ça fait que le directeur, bien là, lui, il travaille plus fort, puis là lui aussi, il dit : Aïe! J'en ai... Tu sais, il y a un effet d'entraînement qui s'effectue, là, quand ces personnes-là clés quittent.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. Je reviens encore... je prends toujours comme exemple les ingénieurs, où on nous mentionnait que les ingénieurs, bon, faisaient un bout de temps au sein du ministère des Transports puis, à un moment donné, ils quittaient pour ailleurs. C'est une situation qu'on voit se reproduire ici, au sein de votre organisation, là. Les incitatifs, on parle de conditions de travail. Est-ce qu'il y aurait des conditions de travail qui pourraient être revues, qui pourraient, encore une fois, améliorer la rétention de ces personnes? On parle de 23, mais il va peut-être y en avoir d'autres dans un avenir prochain.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. On utilise tous les moyens qui sont mis à notre disposition. Je pourrais peut-être faire parler ma directrice des ressources humaines à cet effet-là, mais tout ce qu'on peut avoir comme prime, O.K., on l'utilise. Je vais laisser parler Maryse pour toutes les étapes, tout ce qu'on fait pour pouvoir motiver et réaliser la rétention de notre personnel.

Le Président (M. Rochon) : Mme Grondin.

Mme Grondin (Maryse) : Merci, M. le Président. Alors, en fait, il faut savoir qu'en termes de rétention des employés il y a souvent différents leviers sur lesquels on peut travailler. Alors, on a identifié tous les leviers, que ce soit au niveau des politiques organisationnelles, le développement professionnel. Alors, dans chacun de ces axes-là, on a déterminé des actions à poser qui, en général, ont porté grandement fruit. Ce pour quoi, quand on a fait l'évaluation, le sondage pour notre certification, on évaluait 69 pratiques de gestion dans notre organisation, et les employés devaient notamment coter l'importance qu'ils accordaient à cette pratique de gestion là et le rendement que nous avions, ce qui fait qu'effectivement on a été en mesure d'identifier là où le bât blesse davantage, et, bien entendu, on va consolider nos forces en termes de développement professionnel.

Mais il y a des situations, comme Mme Leclerc l'indiquait tout à l'heure, bien, effectivement, pour eux, dans certaines circonstances, la rémunération est très importante, et on va peut-être avoir un moins bon rendement, où, en termes de promotion de carrière à l'interne, au Vérificateur général, Mme Leclerc le disait encore, on est dans une pyramide, alors bien que les employés soient heureux dans notre organisation, ils aspirent à autre chose et ils comprennent qu'ils ne sont peut-être pas tout à fait prêts à faire l'attente qu'on a pu faire dans les anciennes générations, en disant : Bien, je dois faire mes classes. La génération du millénaire sont un peu plus axés sur le changement, donc tout s'accélère un petit peu plus vite, ils sont peut-être un petit peu moins patients, donc on essaie de tenir compte de leur réalité. Alors, dans les prochains mois, on tient davantage compte de la nouvelle philosophie en regard du travail pour ces jeunes-là, que ce soit en termes d'espaces collaboratifs, que ce soit du télétravail ou des situations... Ce qu'ils ont, ils accordent davantage d'importance qu'on a pu avoir à travers le passé. Mais vous comprendrez que ce n'est pas des choses qui se font facilement, puisqu'on est quand même dans une boîte de verre, l'opinion publique est importante. Alors, il faut tenir compte de ce contexte-là avant de mettre des politiques en place.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. C'est très intéressant, ce que vous venez de nous dire là. Il y a un changement de mentalité chez les employés qui fait que la rétention est moins bonne qu'antérieurement. C'est bien ça que je dois comprendre? Oui. Intéressant.

Écoutez, je reviens... tout à l'heure, on parlait de nouvelle classe entre les cadres et les professionnels pour les chargés de projet. Est-ce que, d'après vous, ça prend un changement législatif? Est-ce que ça va prendre un règlement par rapport à cette nouvelle classe là que vous nous proposez ou que vous amenez ce matin... cet après-midi, plutôt?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Ce n'est seulement qu'une autorisation du BAN, hein?

Une voix : ...

Mme Leclerc (Guylaine) : Approbation du Bureau de l'Assemblée nationale. C'est strictement... pas besoin de changement législatif. C'est pour ça que c'est une façon relativement simple de régler une partie du problème. Il y a toujours des solutions qui viennent de notre organisation, donc, comme le disait Mme Grondin, mais ça, c'est un aspect qui est un grand irritant pour notre personnel.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : J'ai encore du temps, M. le Président, oui?

Le Président (M. Rochon) : Oui, vous avez une minute.

M. Bourcier : Ah mon Dieu! Bon, j'en ai une dernière pour vous. Écoutez, j'amène ça comme ça, parce que, dans plusieurs organisations, on utilise des chasseurs de têtes, est-ce que vous avez évalué cette possibilité-là de monter, justement, l'attraction d'un poste au bureau du Vérificateur général par des chasseurs de têtes, des gens qui iraient rechercher la perle rare ou les perles rares? Ça prend un collier, là.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, bien, alors, c'est intéressant, ce que vous dites. Comme là, on a eu très, très récemment l'autorisation du Secrétariat du Conseil du trésor de pouvoir aller à l'externe pour recruter des cadres, O.K.? C'est nouveau, ça, c'est nouveau. Et là il faut toujours se poser la question... Comme le disait Mme Grondin, on est dans

une maison de verre, alors est-ce que la population va accepter que le Vérificateur général paie x montants pour un chasseur de têtes?

Alors, chacun de nos gestes, nous avons à nous interroger, peut-être que oui, mais peut-être que non. Et en comité de direction, on dit : Bon, oui, c'est acceptable, c'est justifiable, mais il faut toujours faire extrêmement attention. Alors, c'est pour ça que... Puis nos services, par exemple, pour le Commissaire au développement durable, dont je suis extrêmement fier d'avoir, bien, on a fait le choix de ne pas aller avec une firme de chasse de têtes justement pour éviter... pour sauver des sous, honnêtement, et...

M. Bourcier : ...moins cher.

Des voix : Ha, ha, ha!

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, lui, il coûte cher, par exemple. Mais Mme Grondin...

Le Président (M. Rochon) : C'est toujours au moment des réjouissances que je vous arrête, et je m'en excuse, ça doit être bien déplaisant. Je vous indique que, dans cette maison de verre dont vous parlez, il y a des microphones, hein, alors nos travaux sont diffusés. M. le député de Montmorency, on se retourne du côté du gouvernement.

M. Bernier : Merci, M. le Président. Donc, nous allons continuer sur les dénonciations. Au moment où vous recevez une dénonciation... D'ailleurs, vous avez parlé tout à l'heure de l'annonce de vos sujets d'audit, que ce soit la gestion des chirurgies, le plan de reprise informatique, l'application de la Loi sur le développement durable, la Commission de la construction du Québec, la Commission de la capitale nationale du Québec, les motions de l'Assemblée nationale, etc. Écoutez, de quelle façon... La personne qui décide de dénoncer un élément, premièrement, au niveau confidentialité, est-ce que c'est confidentiel? Est-ce qu'il y a une note au dossier? Qu'est-ce qu'il y a comme possibilités?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Alors, premièrement, c'est la personne qui divulgue l'information qui choisit s'il le fait anonymement ou s'il le fait de façon déclarée en laissant son nom et les informations.

M. Bernier : Il peut y avoir les deux possibilités. Soit qu'ils le déclarent ou soit qu'ils le font d'une façon anonyme.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, oui, et on s'assure... nous, on s'est assuré, au niveau informatique chez nous, que c'était confidentiel, donc qu'il n'y avait pas de faille au niveau de la confidentialité. Alors, ça, c'est la première chose. Ensuite, la mécanique, là, je laisserais peut-être Lyne l'expliquer, Lyne Bergeron, qui est chef de cabinet, pour expliquer la mécanique à partir du moment où on reçoit une dénonciation. C'est ça que vous voulez savoir?

• (16 h 50) •

M. Bernier : Expliquez-moi la mécanique, expliquez-moi ce que vous faites avec, expliquez-moi à quel moment les vérificateurs vont en prendre connaissance dans le travail qu'ils vont accomplir. C'est tout ça que je veux savoir. Qu'est-ce qu'ils vont faire avec ça?

Le Président (M. Rochon) : Allons à la mécanique avec Mme Bergeron.

Mme Bergeron (Lyne) : Oui, bonjour. Merci. Bien, finalement, quand les gens ont le choix de faire une... Vous avez vu sur le site, il y a une place que c'est marqué «contribuez à notre audit». S'ils veulent contribuer à l'audit... Parce qu'il y a deux choses : la dénonciation et la contribution. La contribution, c'est sur des mandats qui sont à venir. Puis, dans ce temps-là, quand on reçoit les contributions... On en a reçu une vingtaine concernant l'AMF, qui est quand même assez intéressant parce que c'est nouveau pour nous, et, quand on reçoit une contribution, on l'envoie directement au directeur. Les gens...

M. Bernier : Au directeur de la vérification, de l'audit, O.K.

Mme Bergeron (Lyne) : De l'audit, de cette vérification-là. Là, si ce n'est pas marqué «confidentiel»... Si c'est confidentiel, on enlève les informations, son nom, puis tout ça, puis on l'envoie quand même au directeur, alors là le directeur peut le contacter. C'est lui qui traite le dossier, finalement. Alors, il est en train de faire l'audit, alors il peut voir si ça a de l'intérêt pour son travail actuel.

Au niveau des dénonciations, parce qu'on en a quand même plusieurs, c'est des gens qui, à un moment donné, ils disent : Bien là, je veux dénoncer quelque chose qui ne touche pas nos mandats, là. Ça, c'est encore ça, là, on les reçoit, ils ont un accusé de réception — les deux ont un accusé de réception — puis, dans l'accusé de réception, on leur dit que, malheureusement, on ne leur fait pas de retour à moins qu'on ait besoin de les contacter s'ils ont laissé leur nom, mais on ne fait pas de retour dans les dénonciations. Et là qu'est-ce qu'on fait? On l'envoie au VGA responsable de cette entité-là, et lui prend la décision soit de la mettre dans la banque de projets soit on est déjà sur place, il la donne à un directeur pour la regarder. Je ne sais pas... je peux le dire, là, c'est... dans le fond, c'est ça, hein, vous perdez...

M. Giguère (Serge) : Ou c'est trop particulier.

Le Président (M. Rochon) : M. Giguère, vous voulez ajouter quelque chose? Juste un instant.

M. Bernier : Qui juge de la recevabilité d'une dénonciation?

Mme Bergeron (Lyne) : Bien, la recevabilité, dès qu'on la reçoit, pour nous, elle est recevable. Mais après ça on l'envoie au VGA responsable de l'entité, et c'est lui qui va regarder voir s'il est capable de faire quelque chose avec ça.

Le Président (M. Rochon) : Et je pense que M. Giguère voulait ajouter quelque chose.

M. Giguère (Serge) : Oui, bien, M. le Président, effectivement, peut-être dans la façon que ça fonctionne, nous les recevons du cabinet. Lorsque le cabinet a jugé, effectivement, que c'était admissible, recevable, à partir de là on nous l'envoie et on a un genre de questionnaire, là, qu'on remplit à savoir si, oui, il y a déjà des mandats qui se font présentement, donc on va le joindre pour le considérer tout de suite. Parfois, c'est un sujet qui nous amène à développer un nouveau sujet dans le futur, donc je vais l'envoyer au directeur responsable du secteur pour qu'il me prépare une banque de projets, ce qu'on dit, un projet à la source de ça qui va pouvoir venir alimenter notre banque intégrée de projets. Parce que, vous savez, chez nous, on fait une vingtaine de mandats par année, mais on a peut-être une banque de potentiel de plusieurs dizaines de mandats possibles. Donc, si c'est un nouvel élément, on va venir créer un nouveau projet ou on va le rajouter à un projet qui est déjà dans la banque, qui va venir l'alimenter ou, dans certains cas, on le retourne en disant : C'est trop particulier, c'est trop un cas particulier, on va plutôt proposer que ce soit envoyé au Protecteur du citoyen ou quelque chose ailleurs parce que, là, c'est un cas particulier qui est traité. Donc, on la classifie selon l'évaluation qu'on peut faire de cette problématique-là.

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

M. Bernier : Donc, à ce moment-là, si vous jugez que ça concerne une autre organisation — vous avez parlé du Protecteur du citoyen, on peut parler de l'UPAC, on peut parler de toute autre organisation — à ce moment-là, est-ce que vous acheminez... Premièrement, est-ce que vous informez si vous avez une information sur... être capable de rejoindre... est-ce que vous l'informez que vous pouvez faire transmettre votre demande auprès de tel organisme, ou ainsi de suite? Est-ce qu'il y a un suivi qui est fait par rapport à ça avec les autres organisations?

Le Président (M. Rochon) : Mme Bergeron.

Mme Bergeron (Lyne) : Si on voit que la demande peut être transférée comme au Protecteur du citoyen puis on a le nom du citoyen, on communique avec lui, donc on va le référer.

M. Bernier : O.K. Puis vous la transférez au Protecteur du citoyen ou vous lui dites...

Mme Bergeron (Lyne) : Non, bien, il faut avoir la permission du citoyen pour le faire. Alors, on dit : Vous devez communiquer... puis ça peut arriver, mais je ne suis pas sûre que... en tout cas, ce n'est pas de mon plein gré, c'est sûr que je transfèrerais une plainte, c'est le citoyen qui va décider. L'UPAC, c'est pareil, on a déjà eu... on disait : C'est des cas de fraude, donc c'est plus l'UPAC. Alors là, on a communiqué avec l'UPAC pour voir s'ils étaient prêts à recevoir ce citoyen-là et on a... bien, le citoyen nous a dit : Oui, communiquez avec l'UPAC, et là, après ça, c'est l'UPAC qui faisait le suivi de cette plainte-là.

M. Bernier : Parce qu'il pourrait y avoir, dans le cas d'une... vous parlez de l'UPAC, il pourrait y avoir des éléments d'audition en ce qui regarde des éléments financiers que vous pourriez accomplir, puis qu'à ce moment-là, s'il y a des éléments de crime, criminels à être identifiés, bien, à ce moment-là, le transférer, mais il y a quand même une partie que vous pourriez accomplir sur le plan financier. Est-ce que vous le faites, à ce moment-là, ou simplement vous dites : Bien, comme il y a un élément de l'UPAC, bien, on l'envoie à l'UPAC? Mais, comme il y a une possibilité quand même par rapport à un mandat que vous allez accomplir ou que vous devriez accomplir, est-ce que vous faites le travail là-dessus?

Le Président (M. Rochon) : Mme Bergeron.

Mme Bergeron (Lyne) : Oui, s'il y a un mandat qu'on peut accomplir, oui, mais, quand il y a de la fraude, c'est évident qu'il y a de la fraude, on communique avec l'UPAC. Le citoyen, il préfère, de toute façon, que ça soit traité par l'UPAC, habituellement, là. Mais on n'en a pas eu beaucoup. Moi, ça ne fait pas longtemps, ça fait un an et demi que je suis là, là, mais je vous dirais que j'en ai eu une ou deux, là, que...

M. Bernier : Parce que, là, si je regarde, là, selon les statistiques, là, vous avez reçu, en 2016-2017, 154 plaintes ou allégations; 2015-2016, 99; 2014-2015, 122; 2013-2014, 102, 115. Donc, est-ce qu'il y a encore une progression? Qu'est-ce que ça donne, là, au moment où on se parle, là? Est-ce qu'il y a encore une progression par rapport à ça?

Le Président (M. Rochon) : Mme Bergeron

Mme Bergeron (Lyne) : Au moment où on se parle, bien là, avec l'implantation du nouveau système, là, on a eu une période de rodage, hein, il faut dire. Voyez-vous, on en a 77 cette année, à date. Par contre, quand on a un dépôt — des fois, on a un dépôt en mars — là, on a beaucoup plus de plaintes qui rentrent. Alors là, cette année...

M. Bernier : Quand vous déposez ici vos documents, les gens réagissent?

Mme Bergeron (Lyne) : Oui, ils sont incités à faire des dénonciations.

M. Bernier : Vous faites quoi avec ça?

Mme Bergeron (Lyne) : Bien, on les traite.

M. Bernier : Vous les traitez.

Mme Bergeron (Lyne) : On les traite, comme je vous dis, on les envoie au VGA responsable. Si c'est un dossier qui vient d'être traité, ça peut servir au suivi, mais c'est vraiment le VGA qui va décider.

M. Bernier : O.K. C'est pris en note, puis à ce moment-là, quand vous allez retourner faire une vérification, vous allez vérifier si les allégations qui sont... ou ces dénonciations qui sont déposées.

Mme Bergeron (Lyne) : Puis, voyez-vous, depuis le début de l'année, je vous parlais de 77 dénonciations, puis en plus de ça j'ai... là, j'avais... j'en ai eu encore aujourd'hui, là, je dois avoir à peu près 25 contributions, ça fait que ça augmente.

M. Bernier : O.K. Oui, M. Giguère, vous avez l'air à vouloir parler, vous là, là.

Le Président (M. Rochon) : M. Giguère.

M. Giguère (Serge) : Oui, M. le Président, merci. Peut-être juste pour... Il faut bien comprendre qu'on est souvent sur des vérifications systémiques, là. Donc, lorsqu'on reçoit une plainte, ça s'ajoute à d'autres éléments, donc on ne vérifie pas toujours nécessairement cette plainte-là puis les résultats de cette plainte-là. Il faut comprendre qu'il y a une distinction d'avec le Protecteur du citoyen, tu sais, c'est pour ça qu'il n'y a pas de retour à la personne. Mais cette plainte-là amène à soulever, pour nous, des déficiences appréhendées pour aller vérifier la procédure comme telle et les problématiques systémiques. C'est pour ça, plus il y a une... Une plainte, parfois, on va dire : Oui, ça allume une lumière jaune, mais quatre, cinq plaintes dans le même domaine, c'est là qu'on va dire : On a un problème systémique qu'il faut traiter pour améliorer la gestion publique à ce niveau-là, là. Donc, c'est une source parmi d'autres pour alimenter les possibilités de mandats que nous faisons.

Le Président (M. Rochon) : 30 secondes, M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Bien, 30 secondes, on va les mettre en banque, nos 30 secondes, puis on va revenir. On n'a pas grand-chose à dire en 30 secondes.

Le Président (M. Rochon) : Parfait. Je reconnais votre caractère économe. Alors, M. le député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Merci. Merci... J'ai devant moi les recommandations de la CAP au VG au cours des dernières années. En 2015, on disait : «Que le Bureau de l'Assemblée nationale s'assure que le Vérificateur général reçoive les crédits suffisants pour réaliser ses mandats. Que des scénarios d'assouplissement de la politique salariale du vérificateur...»

Le Président (M. Rochon) : Juste un instant, s'il vous plaît. On a un peu de difficultés à entendre le député, là, s'adresser à la Vérificatrice générale.

M. Martel : «Que des scénarios d'assouplissement de la politique salariale du Vérificateur général soient étudiés afin de favoriser la rétention et le recrutement d'une main-d'oeuvre qualifiée et experte dont l'organisation a besoin.»

En 2016 — vous me voyez venir — on disait : «Que le Vérificateur général [...] poursuive ses efforts pour améliorer la rétention du personnel au sein de son organisation. Qu'il continue, entre autres, à chercher des solutions en ce qui a trait à la question salariale.»

Et en 2017 une des recommandations était : «Que le Bureau de l'Assemblée nationale examine les demandes du Vérificateur général en matière de politique salariale. Que différents scénarios soient étudiés afin de trouver une solution durable au problème de recrutement et de rétention du personnel au sein de l'entité.»

La description que vous nous avez faite au début, elle n'est pas rassurante, en fonction des trois dernières recommandations qu'on vous a faites. Là, je comprends qu'il va y avoir une rencontre avec le BAN au mois de mai, mais quand est-ce qu'on va régler le problème? Quand est-ce qu'on va le... Parce que je reviens à ce que je vous disais tantôt,

Mme Leclerc, on ne peut pas perdre... on ne veut pas que le VG perde de la crédibilité. Le manque de ressources, la rétention des ressources... Là, tantôt, je vais vous parler des mandats peut-être un petit peu plus précis. Tu sais, vous pouvez faire des miracles, mais vous ne pouvez pas toujours faire des miracles, là. Il y a un problème qui est... puis vous êtes des experts en gestion, vous avez vraiment un problème par rapport à ça. Quand est-ce qu'on va le régler? Quand est-ce qu'on va l'adresser puis quand est-ce qu'on va le régler?

• (17 heures) •

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. le député de Nicolet-Bécancour. Juste pour les gens qui suivent nos travaux, BAN, ça peut ne pas leur dire grand-chose, là, c'est Bureau de l'Assemblée nationale. Mme Leclerc, à vous.

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, oui, vous avez raison, là, lorsqu'on les regarde en 2018, hein, c'est... Mais il faut comprendre qu'au début, lorsqu'on nous a présenté cette recommandation-là, il y avait une préoccupation qui était la négociation de la convention collective des professionnels au niveau du gouvernement du Québec. Et il a toujours été entendu que nous ne voulions pas... et on l'a mentionné ici lorsqu'on venait à la Commission de l'administration publique, on ne voulait pas aller à l'encontre du Conseil du trésor. Donc, bien qu'on n'ait pas besoin d'avoir l'autorisation du Conseil du trésor, que c'est le Bureau de l'Assemblée nationale, on s'est assuré qu'on ne mettait pas les bâtons dans les roues du Conseil du trésor.

Donc, c'est pour ça qu'on a informé M. Yves Ouellet — à l'époque, c'était le secrétaire du Conseil du trésor — de ce qu'on voulait faire, l'actuel secrétaire du Conseil du trésor est informé — puis d'ailleurs j'ai une rencontre avec lui vendredi prochain — et il faut y aller lentement pour s'assurer qu'on ne vient pas mettre d'embûche, je vous dirais, dans les négociations avec les autres professionnels du gouvernement. Alors, c'est pour ça que ça a pu prendre plus de temps. Il y a eu cet aspect-là, l'aspect négociation des conventions collectives avec les autres professionnels. Et l'autre aspect, c'est que le mandat que j'ai donné, au 9 janvier 2017, au vérificateur général adjoint pour réaliser une étude documentée et quantifiée, bien, elle vient d'être terminée, parce que c'est long à faire, cette étude-là. On voulait vraiment faire un mémoire complet pour le Bureau de l'Assemblée nationale, il méritait d'avoir une compréhension adéquate de la situation, alors c'est pour ça que ça a pris autant de temps qu'il apparaît.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Nicolet-Bécancour.

Des voix : ...

Le Président (M. Rochon) : Alors, vous avez un complément de réponse, Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Et, d'autre part, cette étude-là est importante parce qu'il faut vraiment démontrer qu'il y a une entrave à nos travaux. Alors, c'est pour ça que c'est important d'avoir une étude qui soit la plus complète possible. Ce qui n'empêche pas qu'on se devait...

M. Martel : Je ne comprends pas ce que vous dites. Entrave aux travaux, je ne comprends pas.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, c'est dans la loi. Serge Giguère.

Le Président (M. Rochon) : M. Giguère.

M. Giguère (Serge) : Oui, M. le Président, Serge Giguère.

Dans le fond, pour utiliser le Bureau de l'Assemblée nationale, c'est un outil qu'on a, mais il faut comprendre qu'il faut l'utiliser à bon escient puis il ne faut pas, si vous me passez l'expression, tuer une mouche avec un canon, là, il faut qu'il y ait vraiment une problématique. Et, pour que le Bureau de l'Assemblée nationale nous permette, nous autorise, il faut démontrer qu'il y a une entrave, que l'utilisation des règles actuelles au niveau de la fonction publique, c'est une entrave pour réaliser nos travaux.

Donc, on ne peut pas se présenter au Bureau de l'Assemblée nationale seulement en disant : Bien, ça irait mieux si on avait des meilleures conditions, mais c'est de dire : Il y a véritablement des entraves, donc c'est pour ça qu'on a besoin d'obtenir des autorisations. Et démontrer ces entraves-là nous demande quand même de faire une analyse détaillée, rigoureuse et d'être capables de démontrer... parce que la Loi du Vérificateur général est faite telle que nous suivons les règles du Conseil du trésor, à moins que ce soit une entrave pour nos travaux. Donc, vous comprenez qu'avant d'aller au Bureau de l'Assemblée nationale, comme Mme Leclerc l'a dit, il a fallu travailler beaucoup avec le Conseil du trésor aussi pour voir toutes les possibilités à l'intérieur des règles actuelles de la fonction publique pour ensuite dire : Bien, à ce moment-là, lorsqu'on a atteint les limites, bien là, on va au Bureau de l'Assemblée nationale.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc poursuit l'explication.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Alors, c'est l'article 69 de notre loi qui dit que «sous réserve de la présente loi, la gestion des ressources du Vérificateur général s'exerce dans le cadre des lois, règlements et règles qui lui sont applicables.

«Toutefois, le Bureau de l'Assemblée nationale peut, par règlement, autoriser le Vérificateur général à déroger à une disposition d'un règlement adopté ou approuvé par le gouvernement ou par le Conseil du trésor...»

Alors, c'est pour ça que, dans un premier temps, il faut s'assurer que le Conseil du trésor est en arrière, là, qu'il ne nous mettra pas des bâtons dans les roues, première chose — et ça, on les rencontre vendredi, mais ça fait longtemps qu'on

est en échange avec eux — et que pour rencontrer le Bureau de l'Assemblée nationale, ça nous prenait vraiment un document qui soit bien documenté quantitativement et non pas seulement qualitativement.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Ma préoccupation, moi, c'est qu'on le règle, tu sais. Je serais triste qu'on revienne l'année prochaine avec le même constat, parce que la situation que vous nous avez décrite, elle est vraiment sérieuse.

Dans votre rapport, vous mentionnez... puis c'est juste une explication, parce que je ne siége pas à cette commission-là, je ne vous ai pas rencontrée auparavant, mais vous dites que le processus annuel de suivi des recommandations est plus rigoureux qu'avant. Là, je ne fais pas allusion à ce que je viens de vous mentionner là, là. Avant, il était de trois ans, maintenant il est fait à chaque année. Pour nous, là, qui vous faisons des recommandations, qu'est-ce qui est notre avantage par rapport à ça?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, je vous dirais que c'est un avantage macro, hein, parce que le Vérificateur général fait des rapports et fait des recommandations. Auparavant, nous émettions des recommandations et, après trois ans, nous allions dans l'entité pour voir si les recommandations avaient été appliquées ou pas. Vous savez que, dans les instances gouvernementales, trois ans, c'est long, donc ça se pouvait qu'il n'y ait plus la même direction, que le sous-ministre ne soit plus là, puis, quand on arrivait après trois ans, bien, les recommandations n'avaient pas été appliquées. Donc, ce que nous avons fait, c'est mettre en place un processus de recommandations qui fait en sorte que l'entité doit nous fournir un plan d'action annuellement. Donc, on émet un rapport, il doit y avoir un plan d'action qui est déposé à la CAP, et nous devons émettre nos commentaires relativement à ce plan d'action là, est-ce qu'on considère qu'il est acceptable ou non, adéquat ou pas. Et après ça, chaque année, une mise à jour de ce plan d'action est faite, et nous, nous émettons aussi nos commentaires sur l'état de situation, ce qui fait que, d'année en année, bon, bien, l'entité, bon, bien, elle a le Vérificateur général en arrière qui suit et la Commission de l'administration publique.

Le Président (M. Rochon) : Merci, Mme Leclerc. On retourne aux députés ministériels. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, Mme Leclerc. Bonjour, mesdames messieurs. Je voudrais tout d'abord, en introduction, vous dire que j'apprécie beaucoup le travail que vous faites. On se rencontre régulièrement, naturellement, ici, à la CAP, et, depuis quelques années, la qualité de vos documents, la qualité des informations et le professionnalisme du contenu est toujours, pour moi, vraiment intéressant.

Ce qui est particulièrement spécial aujourd'hui, c'est qu'on parle de vous comme entité au lieu qu'on soit en train de discuter de quelqu'un d'autre. On voit bien pourquoi le un an, il est important parce que, justement, les suivis et les recommandations qui sont faits, comment je dirais ça, ne sont pas toujours traités avec la rigueur qu'ils devraient, pas vous, mais les entités qui ont été auditées. Et, pour moi, on a un petit enjeu, autant à la CAP que chez vous, c'est : Quelles sont les conséquences d'une recommandation non suivie? Et on a audité ça des dizaines de fois, là, et il y a toujours un pourcentage qui est non suivi ou complètement pas suivi, et on pourrait faire l'histoire du ministère des Transports juste pour en faire un dédale. Mais quelles sont les conséquences? Puis est-ce qu'on devrait faire quelque chose avec ça?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, je considère que la CAP en fait déjà beaucoup, parce qu'au nombre d'entités que vous auditionnez à chaque année, ça, ça aide beaucoup à l'application des recommandations. Donc, une fois que nous, on a dit : Les recommandations n'ont pas été suivies à x pourcentage dans une entité, bon, on a deux choix : soit qu'on retourne faire une vérification approfondie et on réémet un nouveau rapport et/ou la CAP peut décider de l'auditionner une nouvelle fois pour lui demander pourquoi qu'ils n'ont pas appliqué les recommandations. Donc, c'est vraiment un travail de collégialité entre la CAP et le Vérificateur général qui va faire en sorte que les recommandations, éventuellement, vont être appliquées.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Mais on n'a pas parlé ici de dents ou de conséquences négatives à l'entité qui a été auditée qui ne suit pas les conséquences. Il n'y a pas de pénalité, il n'y a pas de, comment je dirais... On va les mettre dans le journal en première page. Vous comprenez ce que je dis, c'est qu'il n'y a pas de... On fait nos commentaires, on émet un rapport, mais, dans la masse des informations, on n'a pas quelque chose qui dit que les responsables de cette entité-là ou les dirigeants responsables du segment qui a été audité vont recevoir des conséquences d'évaluation, des conséquences de rétribution, etc.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

• (17 h 10) •

Mme Leclerc (Guylaine) : Effectivement, il n'y a pas de conséquences pénales, je vous dirais, là, ou avec sanctions. Je vous dirais le seul bâton que nous avons, c'est la publication des informations, donc, dans un chapitre sur le suivi des recommandations, ou le fait... lorsqu'ils sont auditionnés ici, bien, l'effet médiatique que cela peut avoir.

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford.

M. Reid : Juste là-dessus, j'ai une question. Au fur et à mesure qu'on se parle, on coupe et on se recoupe, là. Mais vous avez maintenant fait quelque chose, je ne pensais pas que c'était en application déjà, que, pendant une première année de vérification... pas aux trois ans, mais à chaque année et vous avez... bon, on a un bon résultat. Mais a priori on peut se dire que, tu sais, quand on a un petit coup sur l'épaule, dire : Attention à ce que vous faites, faites un effort, bien, la première année, il y a un certain enthousiasme à travailler, puis l'enthousiasme va probablement baisser graduellement, et vous nous mettez en garde en disant qu'il faut faire attention, etc.

Mais, premièrement, on peut se poser la question que mon collègue se posait : Est-ce qu'il y a des conséquences qui font en sorte qu'on va retrouver l'enthousiasme pour la suite? Ma première question : Qu'est-ce que vous voyez — parce que c'est nouveau, là — arriver dans ce sens-là?

Et, deuxièmement, depuis que vous avez fait votre rapport, il y a quand même eu du temps qui s'est écoulé. Est-ce que vous constatez que ça continue bien ou qu'il y a une baisse de tension qui se fait graduellement?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Je vais poser la question à mon VGA pour voir s'il y a une baisse de tension, parce que je ne suis pas suffisamment au courant.

Le Président (M. Rochon) : M. Giguère.

M. Giguère (Serge) : Oui, donc, Serge Giguère.

Oui, M. le Président, effectivement, on est dans notre deuxième année. Et, après une première année, on se disait : Il va falloir faire attention parce qu'après un an, effectivement, pour les raisons que vous disiez... Mais je pourrais vous dire que la deuxième année se déroule quand même très bien, là, actuellement. Et je vous dirais que notre chapitre, notre portrait que nous sortons au printemps, nous avons sorti un... printemps, a énormément d'effet sur les entités parce qu'on met le palmarès des résultats. Et je peux vous dire que, l'an dernier, il y en a une couple avec lesquels on a eu des bonnes discussions parce qu'ils ont dit : Comment ça, tu dis que vous êtes insatisfaits sur deux? Bien, c'est ce qu'on vous a dit voilà trois mois, donc là on le publie. Et je vous dirais que cet aspect-là a énormément une portée auprès des entités, ils veulent avoir un bon palmarès dans notre rapport annuel. Et c'est pour ça que c'est important qu'on fasse ce rapport-là à toutes les années, parce que ça maintient la tension. Les directeurs d'audit sont en directe communication avec les entités, et à chaque fois ils nous disent : Si on le fait de telle façon, allez-vous être contents? Parce qu'ils veulent véritablement... En tout cas, j'ai... On va voir. On ne tuera pas la peau de l'ours avant de l'avoir tué, mais... avant...

Le Président (M. Rochon) : On ne la vendra pas avant de l'avoir tué.

M. Giguère (Serge) : ...en tout cas, c'est ça, mais on va attendre. Mais jusqu'à maintenant, après la deuxième année, on est dans la deuxième année, et la tendance qui va pour... est quand même assez positive.

Le Président (M. Rochon) : Alors, on poursuit la chasse à Mégantic. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Donc, ce qu'on dit ici, c'est que les actions combinées du vérificateur, de la CAP, les entités, les responsables, les autorités ministérielles ou des organismes ont une sensibilité plus élevée, finalement, aux éléments que l'on met sur la table, puis ça, je l'accepte. Mais j'ai une espèce de corollaire à ça, c'est que, quand on regarde les recommandations, on voit les rapports de vérification, on regarde les recommandations puis on dit : Bon, c'est acceptable, il y a un travail d'exécuté, etc., ça devient un peu subjectif ou très relatif, O.K.? Parce que, si... Bon, il y a eu un... puis je prends un exemple simpliste qui dit : Bon, il y a du travail d'accompli sur cet élément-là, c'est acceptable parce que l'échéancier est, mettons, 2019, donc, à ce point-ci, là, on ne dira rien, mais on n'a pas vraiment de viande ou d'éléments substantiels qui vont faire que l'élément, à la fin, va être effectivement réglé ou on va avoir fait un élément de perception... en politique, ça n'arrive jamais presque, là, mais qu'il va y avoir une substance concrète qui va faire que le trou est bouché et il ne se recréera pas. Vous comprenez ce que je dis, hein?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Absolument. Oui — et Serge pourra peaufiner ma réponse, là — de ce que je vois des équipes, lorsqu'elles examinent le plan d'action, c'est énormément de travail, hein? Comparativement à ce qui se faisait avant, là, il y a un suivi, c'est vraiment beaucoup de travail. Et là ils s'assurent que c'est la bonne personne, qu'il y a une personne, un poste qui est identifié, la bonne personne, que l'échéancier est raisonnable. Mais pour arriver à toutes ces conclusions-là, ils ont vraiment fait un travail très, très élaboré avant d'arriver puis dire : C'est acceptable. Alors, peut-être que, Serge, tu voudrais peut-être plus préciser.

Le Président (M. Rochon) : M. Giguère.

M. Giguère (Serge) : Oui, M. le Président. Effectivement, le travail des équipes fait en sorte qu'on s'est donné des critères. Et je vous dirais que l'endroit qui est le plus important et qu'il reste à bonifier encore — parce qu'eux aussi,

ils apprennent, les entités — c'est vraiment de se donner des bons indicateurs pour évaluer qu'ils ont bien beau avoir fait les mesures, mis en place les mesures, mais que ça a donné les résultats. Et je vous dirais que la plupart des critiques qu'on fait sur la qualité des plans d'action, c'est dire : Vous avez des mesures intéressantes, mais donnez-vous... avec quels indicateurs, qu'est-ce qui va faire, après deux ans ou trois ans, que vous allez être capables de mesurer que vous avez véritablement corrigé la situation. Et je vous dirais que la clé est là pour nous. C'est que, lorsqu'on réussit à développer ces indicateurs-là puis on est capables de voir, année après année, l'évolution de la situation et surtout l'évolution des résultats... parce qu'au bout de ça, on a bien beau faire plein d'actions, il faut que ça corrige les choses.

Et en travaillant avec les entités, on développe de plus en plus de meilleurs indicateurs, de mesures pour être capables... Et on s'est donné une échéance de trois ans parce qu'à part de cas d'exception, quelqu'un qui nous arrive en disant qu'ils vont corriger ça sur six ans, là, ça ne marche pas, là, parce qu'il faut que ça en vienne... mais on comprend que, des fois, ça prend deux, trois ans. Donc, avec la connaissance que les directeurs et les équipiers ont de l'entité puis en les suivant, bien, ils sont capables de porter quand même un jugement, mais il reste de la subjectivité. Et c'est certain que, d'une année à l'autre, on peut dire qu'on est satisfaits, et l'autre année d'après, et c'est ça qu'on dit au ministère, on va peut-être dire qu'on ne l'est plus, satisfaits, parce que ça n'a pas pris la tangente qu'on voulait que ça prenne.

Le Président (M. Rochon) : 10 secondes à ce bloc-là. Ce n'est pas beaucoup, hein?

M. Bolduc : Je vais juste revenir tout à l'heure avec... attacher ça avec les plaintes, l'incompréhension. Puis c'est très large, ce qu'on fait, mais je pense que c'est fondamental sur comment on le gère pour arriver, à la fin, à un résultat positif.

Le Président (M. Rochon) : Ce fut un commentaire. Merci, M. le député de Mégantic. On se tourne du côté de l'opposition officielle. Le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui, oui. Écoutez, je vais vous mettre de bonne humeur, parce que, dans la sphère de la vérification générale, vous avez le plein-emploi. Donc, il y a de l'emploi en masse, donc on peut dire au million d'auditeurs qui nous écoutent actuellement d'envoyer leurs C.V. et qu'on embauche chez le Vérificateur général.

Le Président (M. Rochon) : Il y a quelques critères d'embauche, quand même, hein?

M. Bourcier : Oui, oui, quand même. Oui, on ne prend pas n'importe qui, là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme, vous êtes mieux de le préciser, là, pour ne pas déborder ces gens, qui ont déjà beaucoup de travail.

M. Bourcier : Oui, tout à fait, M. le Président. Mais, écoutez, je vais retourner dans le rapport qui a été... votre rapport annuel de gestion à la page 38, et j'ai une question en rapport à ça. On dit que l'atteinte des cibles d'audit financier et d'audit de performance, ça demeure un grand défi pour votre organisation «en raison, d'une part, des changements parfois nécessaires qui sont apportés à la planification des activités». Alors, on sait que vous avez des nouveaux éléments qui sont en formation. Alors, pouvez-vous nous expliquer comment est-ce que vous procédez à, justement, la planification de ces activités-là? Pouvez-vous nous donner des exemples?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, vous parlez de la planification des activités de vérification?

M. Bourcier : Oui, tout à fait. Et on parle aussi des difficultés à...

Mme Leclerc (Guylaine) : En audit de performance?

M. Bourcier : Oui, exact, audit financier et audit de performance.

M. Giguère (Serge) : Ces deux cibles-là qui ne sont pas atteintes, je pense.

Mme Leclerc (Guylaine) : Ah! O.K.

M. Bourcier : C'est exact. Oui, tout à fait.

Mme Leclerc (Guylaine) : Vous parlez de l'audit financier, 80 % des missions respectant le nombre le nombre d'heures planifié, et audit de performance, 80 % des missions qui... c'est ça?

M. Bourcier : Exactement, oui, tout à fait.

• (17 h 20) •

Mme Leclerc (Guylaine) : O.K. Alors, pour ce qui est de l'audit financier, c'est 79 % qu'on a atteint par rapport à 80 %, et c'est explicable pour différentes raisons. Donc, lorsqu'on va dans une entité, ça se peut que les entités ne soient

pas prêtes à nous recevoir, ça se peut que les dossiers ne soient pas suffisamment bien montés. Donc, il y a plusieurs éléments qui peuvent... ou si on a des gens plus jeunes aussi qui sont dans les équipes, des changements de chargés de projet. Donc, de 79 % à 80 %, ça, je n'ai pas vraiment de préoccupation.

Au niveau de l'audit de performance, on est à 75 % alors que 80 % des missions auraient dû respecter les échéances. Il faut comprendre qu'un audit de performance, lorsqu'on décide qu'on fait un mandat — mettons, le dossier de la SQI, supposons — donc, au début, on va dire : Bon, c'est peut-être un mandat d'à peu près 5 000 heures, mais on ne le sait pas, là, on n'a pas commencé encore. Après ça, on va établir des objectifs, des critères, on va préciser nos nombres d'heures, on va identifier des personnes-ressources qui vont travailler là-dessus. Et là, au fur et à mesure, les travaux vont avancer. Et la date qui était prévue pour un comité de lecture... Parce qu'on a plusieurs étapes, on a l'étude préliminaire, présentation des grands messages, après ça comité de lecture, présentation à l'entité. Donc, ce sont toutes des dates butoirs qui vont faire en sorte qu'on va atteindre l'objectif ou pas. Et, dans ce cas-ci, c'est une mission sur quatre, parce qu'il y avait quatre missions, si je me souviens bien, qui faisaient partie de cet échantillon-là pour cette période-là, et il y en a une pour laquelle le comité de lecture a dû être reporté à un peu plus tard parce que l'équipe n'était pas prête à le diffuser. Alors, c'est pour ça qu'on n'a pas atteint 25 %, parce qu'un sur quatre faisait 25 %, donc c'est tout simplement pour ça. Mais il faut savoir que les rapports ont été déposés aux dates qui avaient été prévues à l'origine.

Le Président (M. Rochon) : Merci. M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. Je m'intéresse maintenant à votre ratio cadres-employés actuel, est-ce que vous pouvez nous en parler? Et je vous mets une sous-question : Est-ce que vous pouvez nous donner des comparables, par rapport à ce ratio-là, à ce qui se fait ailleurs, soit dans d'autres provinces ou dans d'autres pays, là, si vous avez des choses à nous dire là-dessus?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci, M. le Président. On a essayé d'aller voir, comparer avec les autres provinces, on n'a pas été en mesure de le vérifier. Mais ce qu'on a fait, c'est qu'on a regardé au niveau du Secrétariat du Conseil du trésor puis du Contrôleur des finances. Et alors nous, notre ratio, c'est un cadre pour 42... attends un peu... C'est combien?

Des voix : ...

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, c'est ça, un cadre pour 5,36... un cadre pour six employés, excusez.

Le Président (M. Rochon) : Un pour 42, nous trouvions que c'était assez remarquable.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, c'est ça, ça... non... Et, dans le cadre du contrôleur, c'est un pour six, 6,01, puis le Secrétariat du Conseil du trésor, c'est un pour sept, 1,644. Alors, tu sais, ça se tient, là, dans les organismes centraux comme ça et ça se tient aussi par rapport à ce qu'on va voir dans les cabinets comptables, là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

Mme Leclerc (Guylaine) : En plus, oui, c'est ça, parce qu'un cadre doit aussi gérer des contractuels, qui ne sont pas des employés, et aussi les mandats en impartition. Et on a plusieurs mandats en impartition, alors ça peut... Tu sais, c'est très explicable, là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député.

M. Bourcier : M. le Président. Alors, je m'intéresse maintenant à la vérification des audits menés à la demande du gouvernement en ce qui concerne les particuliers, les enquêtes. Alors, avant, on avait des rapports ou des suivis par le bureau du Vérificateur général qui se faisaient aux trois ans, et on nous disait qu'il y avait 58 % d'atteinte des recommandations par rapport à ces audits-là. Maintenant, on a des rapports, des suivis d'application, des recommandations qui se font aux années. Pouvez-vous nous parler de l'atteinte des objectifs en termes de pourcentage par rapport à l'ancien 58 % qu'il y avait aux trois ans? Où vous en êtes maintenant, puisqu'on parle de recommandations, de suivis d'un an maintenant?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. On a fait la modification suite à des échanges qu'on a eus avec la CAP et des recommandations de la CAP, puis aussi de souhaiter que nous, on réalise de bons résultats. Et, après trois ans, on se rendait compte que, bien, souvent la direction avait changé, donc n'était plus là, alors on a voulu le faire annuellement et transférer aussi la responsabilité sur l'épaule de l'entité. C'est-à-dire que plutôt que nous, aux trois ans, aller là puis voir si les recommandations étaient appliquées, bien, que les entités nous donnent un plan d'action, qu'eux autres travaillent plus pour nous dire voici ce qu'ils vont faire pour mettre en place nos recommandations, et là, nous, émettre une opinion.

Et, pour la première année, comme on le dit dans le rapport annuel, bien, les résultats sont fort intéressants. On est très contents des résultats pour la première année. On est préoccupés pour les années suivantes, mais, comme le disait Serge tout à l'heure, cette année se présente bien, encore bien. Mais est-ce que ça va perdurer? Est-ce qu'on va... Parce que c'est quand même beaucoup de travail pour nous, ce suivi-là à chaque année. Mais on se dit que le rapport du Vérificateur général, il est important si les recommandations sont suivies, sinon ce ne serait que de faire des rapports.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Écoutez, je vais me retrouver dans mes papiers... Merci pour votre explication. On avait donc... Pouvez-vous me dire le pourcentage atteint?

Mme Leclerc (Guylaine) : Je pense que c'est 80 %, hein, 81 %.

M. Bourcier : Par rapport à 58 %, hein? 78 %?

Mme Leclerc (Guylaine) : 78 %.

M. Bourcier : 78 %. On est passés de 58 % à 78 %. Bien, ma sous-question par rapport à ça : Est-ce que vous croyez que les départs du bureau du Vérificateur général pour d'autres cieus seraient reliés à ce changement de cadence par rapport aux suivis? Est-ce que vous croyez...

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, non... Vous voulez dire la charge de travail supplémentaire qui est demandée?

M. Bourcier : Oui, oui, exact, que vous disiez que c'était demandant, beaucoup plus de travail. Ce n'est pas...

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui. Non, non, je ne pense pas que ce soit... Les gens sont heureux de voir que les recommandations sont suivies. Même, s'il y a de quoi, ce serait une source de motivation, là, de... Mais ce n'est pas... C'est vraiment la charge de travail qui est demandée à un certain groupe, là, dans les mandats, parce qu'on manque de personnel de niveau expérimenté. Alors, c'est vraiment le temps supplémentaire qui est demandé à ces gens-là, là, qui est problématique.

M. Bourcier : Je vous remercie pour vos réponses, madame.

Le Président (M. Rochon) : Merci. On passe au parti ministériel. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. On va continuer dans les éléments où on était tout à l'heure, puis je voudrais élargir tout ça. Parce que le travail que vous faites, il est très bien, le travail que la commission essaie aussi de faire, puis je pense que c'est très complémentaire, mais il y a des choses qui sont reliées à... je vais vous expliquer ça à ma façon, puis on s'ajustera, qui sont très difficiles, parfois, dans la compréhension des missions ou des activités économiques de l'entité audité. Puis on peut prendre un cas très intéressant, la semaine dernière, avec la sylviculture, qui, dans le cadre du ministère de la Faune et de la Forêt, était un... tant qu'on n'a pas réussi à comprendre où ça se positionnait dans l'ensemble de l'activité qu'il y avait là, on ne comprenait pas du tout comment leur système fonctionnait, jusqu'à ce qu'on arrive à une certaine, comment je dirais, connaissance dans l'organisationnel de l'entreprise et le connecter dans leurs responsabilités, puis on l'a vu très clairement.

Puis je vais vous parler des éléments de formation. Puis, dans toutes les entités que l'on fait des audits, là, je suis sûr que vous avez remarqué la même chose que moi. Quand on regarde la formation du personnel, ça tourne entre 1,02 % puis 1,1 %. C'est quasiment magique, hein, ça arrive toujours à la bonne place. Il y a quelque chose là-dedans de pernicieux un petit peu, là, qui fait que ça arrive toujours à la bonne place, mais ce n'est jamais plus, ce n'est jamais moins. Vous regardez, là, la formation dans les organismes et les entités, c'est presque toujours autour de ça. C'est très exceptionnel que c'est en bas de 1 %, mais ça arrive à peu près. Les indicateurs qu'on trouve dans les tableaux de bord aussi, on en voit souvent qui ne sont pas mesurables ou qui sont difficiles à mesurer, puis il y a une espèce d'évolution qui se produit à travers ça. Donc, on a un problème, les observations, comment on les amène, de plus en plus pertinentes, il y a la compréhension organisationnelle, je dirais, il y a les tableaux de bord et tout l'ensemble des paramètres, des indicateurs. Vous, comme entité organisationnelle, le Vérificateur général, avez besoin d'une compétence large, en termes d'étendue, parce que vous vérifiez des organismes qui sont dans la cuisine, dans la forêt, des éléments de comptabilité ou des éléments qui ont des missions qui sont parfois, comment je dirais ça, pas ordinaires, là, O.K., comparé à un organisme ministériel, qu'on parle de la SAQ, ou Hydro-Québec, ou des autres affaires qui sont un peu loin des zones de compétence normales.

Comment on peut faire, à part de garder tout le monde, toute la carrière, dans leur zone d'expertise, on bâtit des ressources... Vous avez une rotation de personnel élevée. Ici, les politiciens, à la CAP, ça a une tendance à rouler, hein, il en vient, il en va, et tout. Ça aussi, c'est quelque chose qui vous affecte directement, mais on le voit aussi ici que plus longtemps on est ici, plus on est capables d'attacher des choses. Il y a même un de mes collègues qui suggérait peut-être qu'il y aurait des ressources universitaires, ou d'autres... professeurs, ou des choses qu'on pourrait aller chercher.

Ma question ici, c'est : Qu'est-ce qu'on peut faire pour... Quand on regarde tout ça, là, c'est large, c'est complexe, puis c'est très, je dirais, profond, en termes de compétences. Comment on peut vous aider à rendre tout ça plus performant?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : C'est une grande question.

Le Président (M. Rochon) : En tout cas, c'est une longue question.

M. Bolduc : Non, mais elle était longue, ma question, mais je voulais emballer ça un peu parce qu'on va manquer de temps.

Le Président (M. Rochon) : Allez-y, Mme Leclerc.

• (17 h 30) •

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, c'est certain que le rôle que vous jouez en est un très important qui est de nous entendre lorsqu'on dépose un rapport et ensuite d'entendre les entités qui ont été auditées et qui viennent rendre compte, O.K., de la façon dont ils vont répondre aux recommandations qu'on a à effectuer. Donc, ça, c'est essentiel pour nous. S'il y avait une commission d'administration publique qui était moins attentive aux rapports du Vérificateur général, on ne pourrait pas réaliser les travaux avec autant de qualité que c'est actuellement parce que le Vérificateur général serait beaucoup moins crédible. La crédibilité, entre autres, vient du fait que vous entendez les entités. Et, lorsqu'elles viennent ici, elles se préparent, elles s'assurent que les recommandations ont été répondues adéquatement, et par la suite, bon, bien, elles ne veulent pas revenir, là, alors...

Le Président (M. Rochon) : Vous ne voulez pas revenir, Mme la vérificatrice?

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, elle, l'entité ne veut pas revenir.

Le Président (M. Rochon) : Non, mais vous êtes entendue aujourd'hui vous-même, là. Je vous taquine.

M. Bolduc : C'est très important ce que vous dites là parce que... Comment on fait pour enrichir ça, là?

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, alors le fait d'entendre les entités... et je sais que c'est très laborieux pour vous, ça demande beaucoup de travail, mais c'est quelque chose qui fait en sorte que c'est vraiment une synergie importante entre nos deux organisations que de réaliser ces auditions-là comme vous le faites actuellement.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Mais, quand je vous parlais tout à l'heure des indicateurs, des éléments de performance individuelle, vous n'êtes pas sans avoir un peu la même chose que l'on voit, où ça arrive toujours, puis c'est très difficile pour nous de valider, puis d'aller voir plus loin, puis on pose des questions, puis souvent on voit des réponses... appelons-les, qualifions-les d'évasives, O.K., puis on sent bien qu'il y a quelque chose derrière qu'on ne veut pas nous dire. Ça devient toujours compliqué. On fait toujours un effort, après nos rencontres, pour essayer de faire des recommandations qui sont un peu différentes des vôtres, mais qui vont mettre le focus sur le sens général que l'on a dégagé, finalement, de la discussion. Il y a des fois que je me dis : Il nous manque un peu de coordination, là, vous savez, dire : Bien, il me semble que ça sent drôle, cette affaire-là, on peut-u... mais, étant donné qu'on finit un audit ou on finit la rencontre avec l'organisme, on ne se reparle plus, là, vous avez fait votre travail, on a fait le nôtre et puis on s'en tire comme ça. Puis des fois on quitte ici puis on ne sait plus trop, on dit : Il me semble qu'on échappe quelque chose, là, puis, hein, c'est difficile, ça...

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford a un complément.

M. Bolduc : Il veut compléter ce que je dis, là, puis...

M. Reid : C'est parce que, tu sais, je remarque que vous avez une préoccupation d'amélioration continue. Moi, la question que vous avez maintenant une vérification annuelle ou un retour annuel sur les recommandations, vous avez expliqué, là, c'est vraiment super, là. Quand on parle... Parce que mon collègue avait des éléments, mais on dit : Tel type d'indicateur, là, on sent que c'est brouillon un peu, puis là tout le monde fait un peu... puis on ne sait pas trop quoi faire. Peut-être que vous le faites déjà ou que vous avez déjà pensé, mais ça ne serait pas intéressant qu'à un moment donné on dise : Cette année ou dans les deux prochaines années, on le dit à tout le monde, les sous-ministres, tout ça, là, on va faire très attention à des indicateurs bien particuliers, mettons, sur la main-d'oeuvre ou sur quelque chose, et là, autrement dit, vous allez resserrer tout ça pour... et qu'on ait quelque chose de bien? Alors, en disant ça, nous, ici, en plus, à la commission, quand les gens viennent, on se prépare pour être capables de dire : Ça, c'est devenu quelque chose qui est très important d'avoir une augmentation de la qualité sur ces types d'indicateurs.

Enfin, je vous suggère ça comme ça parce que c'est l'idée qui me vient. Parce que c'est vrai qu'effectivement, de temps en temps, on dit : Bon, bien, tel chiffre, bah! c'est toujours un peu la même affaire. Quand on pose des questions au sous-ministre, bien, il a des réponses toutes faites, puis on ne sait pas comment creuser. Si à un moment donné on disait : On prend un élément qui nous apparaît peut-être plus bordélique — excusez l'expression — que d'autres, là, en termes de... dans les ministères puis on dit : Cette année ou pour une couple d'années, là, on pointe là-dessus, on fait toutes nos vérifications, mais là-dessus on vous regarde de proche, peut-être qu'on aurait une amélioration, vraiment, qui serait permanente par la suite.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui...

M. Reid : Je ne veux pas vous imposer ça, mais je vous suggère quelque chose, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, non, mais, d'autre part, on est les vérificateurs, puis il y a le Conseil du trésor aussi, hein, qui a un rôle à jouer. Alors, c'est pour ça qu'il faut... Ce qui est redondant de comptes, rapports annuels, ça, c'est le Conseil du trésor. Alors, nous, on peut s'assurer que les indicateurs font du sens dans ce qui est publié, qu'ils ne mettent pas n'importe quoi. Nous, on les vérifie. Souvent, on va vérifier quand ils disent, bon, bien, qu'ils ont... Puis, dans certaines entités... Vous vous souviendrez de certaines entités qui ont été auditionnées ici, et les indicateurs étaient complètement farfelus et présentaient de l'information généralement erronée. Ça, c'est notre travail, puis ça, on va le faire. Mais par contre de donner des conseils sur les indicateurs ou aviser tout le monde que c'est ce qu'on va faire cette année, bien, je serais un petit peu plus embêtée parce que je pense c'est peut-être le rôle du Conseil du trésor, là, à ce moment-là.

M. Reid : Donc, c'est au Conseil du trésor, alors, à poser cette question-là, c'est ça?

Le Président (M. Rochon) : Merci. Nous passons à la deuxième opposition et au député de Nicolet-Bécancour.

M. Martel : Il me reste peut-être deux, trois petites questions. Vous prenez vos mandats de l'Assemblée nationale, motions de l'Assemblée nationale, du gouvernement pour avoir... le gouvernement, du Conseil du trésor ou de votre propre initiative. Quand on regarde le manque de personnel à différents niveaux, est-ce que vous avez la capacité, mettons, depuis deux, trois ans, à prendre des dossiers de votre propre initiative? Dans le sens que, tu sais, ce qu'il y a de bon... il y a beaucoup de choses de bonnes dans le Vérificateur général, mais ce qui est intéressant, c'est que tout le monde est un peu sur leurs gardes, on ne veut pas voir arriver le VG. Mais est-ce que vous avez cette capacité-là de toujours pouvoir faire des mandats, un peu, surprises, là, dans différents organismes?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, absolument, et c'est important de garder cet aspect-là. Premièrement, lorsqu'on a une motion ou une décision du Conseil du trésor ou du gouvernement, la première chose qu'on regarde : Est-ce que ça affecte nos opérations qui sont essentielles, qui sont législatives, là, qui font partie de la loi, statutaires? Première chose qu'on regarde.

Et ensuite, une fois que ça, c'est réglé, on regarde comment qu'on peut jouer avec les autres mandats. Et regardez dans ce qui est publié, il y en a plusieurs, là. Il y a des chirurgies qui s'en vient au mois de mai, l'application de la Loi sur le développement durable, suivi des contrats de TI, au niveau informatique, plan de relève en technologies de l'information. C'est tous des mandats qui viennent spontanément de nous. Commission de la capitale nationale, AMF, UPAC, bien, ça, c'est un dossier qui nous a été demandé par le Conseil du trésor. SQI, bien, c'est un autre mandat qui a été demandé. Passif environnemental, c'est un de nos mandats.

Après ça, on arrive à l'automne, on a des cégeps, formation technique. Donc, ça, c'est un de nos mandats. Ça, c'en est un des mandats qui a dû être reporté, qu'on a déplacé, tout simplement décalé parce que le personnel devait travailler sur les mandats qui nous ont été demandés, et ainsi de suite. On va faire un suivi sur la rémunération des médecins, parce qu'on avait fait un rapport sur la rémunération des médecins, et la CAP nous a demandé de faire un suivi, donc on va faire le suivi à l'automne. Alors, on en fait encore...

M. Martel : D'accord. Expliquez-moi, d'abord... À la page 16 de votre document, là, vous dites : «Cependant, la troisième cible n'a pas été atteinte, car aucune mission portant sur les services directs à la population n'a été effectuée dans un établissement du réseau de l'éducation ou du réseau de la santé et des services sociaux. Nous avons dû reporter certaines missions, puisque l'Assemblée nationale et le gouvernement nous ont demandé de mener des travaux particuliers.»

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, en fait...

M. Martel : Il me reste juste une petite question après. Je veux que vous me laissiez 30...

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, je vais y aller vite. Alors, 2016-2017, il y a eu la motion pour le ministère du Transport et il y a eu la motion pour la SQI, ce qui fait qu'on a tassé les chirurgies. On l'a tout simplement décalée, déplacée, la vérification de la chirurgie. Et ça, ça aurait été un mandat, dans le réseau, qui a un impact direct sur les citoyens. Alors, c'est pour ça qu'on n'a pas atteint l'objectif, mais on l'a tout simplement déplacé à un dépôt de tome subséquent.

Le Président (M. Rochon) : Merci. M. le député de Nicolet-Bécancour.

• (17 h 40) •

M. Martel : Dernière question. Mais juste avant, je veux vous remercier, parce que je n'aurai plus de parole d'ici la fin de la rencontre. Je veux vous remercier beaucoup, très intéressant. Vous êtes très collaborateurs, j'apprécie vraiment beaucoup.

Dernière question. J'ai regardé votre planification de travail pour le printemps, l'automne. L'automne, je ne suis pas certain, mais je n'ai pas vu la STQ, et je sais que la Société des traversiers du Québec... je sais qu'il y avait eu des demandes.

Le ministre Lessard, à l'époque, avait fait une demande. Est-ce qu'on doit comprendre qu'il n'y aura pas de dépôt du VG avant les prochaines élections concernant la Société des traversiers du Québec?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Effectivement, nous avons fait une réponse au ministre. Il faut comprendre que les mandats que nous sommes tenus de faire viennent ou du gouvernement ou du Secrétariat du Conseil du trésor, à moins qu'il y ait un impact sur nos travaux. Nous acceptons aussi les motions unanimes de l'Assemblée nationale. À venir jusqu'à maintenant, on a accepté ces motions-là. Mais, lorsqu'un ministère ou un député nous demande de faire un travail particulier, nous ne sommes pas tenus de l'accepter, naturellement. Par contre, nous allons le considérer dans l'échéancier qu'on va avoir à réaliser.

Alors, oui, la STQ, elle fait partie de nos projets à venir, mais on n'a pas tassé d'autres projets pour pouvoir le rentrer à l'intérieur de la planification de l'automne, là. Si ça avait été une motion à l'Assemblée nationale ou si ça avait été une demande au Conseil du trésor, on en aurait tenu compte, mais en tassant quelque chose.

Le Président (M. Rochon) : Vous avez 1 min 15 s, M. le député.

M. Martel : Bien, c'est correct. Je veux vous remercier. Ce serait trop long d'aborder les autres questions. Je vous remercie beaucoup, puis à la prochaine rencontre au BAN.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. le député de Nicolet-Bécancour. Le parti ministériel, M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Merci. Merci, M. le Président. Mme Leclerc, lors de la présentation de vos rapports concernant le ministère du Transport, on s'était parlé, à un moment donné, de toute la problématique des contrôles, O.K., puis on avait commencé un peu à réfléchir sur cette problématique qui existe dans plusieurs ministères, on s'était posé la question, jusqu'où on met des contrôles. Ce que j'aimerais, c'est qu'on puisse poursuivre cette réflexion-là parce que, dans certaines circonstances, on peut voir qu'il y a des ministères qui sont plus financiers ou qui donnent des contrats, comme le ministère des Transports, c'était l'exemple parfait, où il y a tellement de contrôles, parce qu'à un moment donné il est sorti une crise dans un journal, parce qu'il y a eu une crise qui s'est faite à l'Assemblée nationale, parce qu'il y a eu ci, on fait un contrôle, on ajoute un contrôle, on ajoute un autre contrôle, mais ça finit par être très inefficace puis ça finit qu'on perd beaucoup d'opportunités par rapport à des possibilités.

Puis il y a la conception aussi de vision par rapport aux coûts additionnels. Bon, coûts additionnels, ça peut arriver sur différents... il peut y avoir des modifications aux contrats, il peut avoir des modifications par rapport à l'état de la situation au niveau de l'immeuble, au niveau de la reconstruction, etc., et là les contrôles, les contrôles, les contrôles.

Écoutez, Mme Leclerc, je pense qu'à un moment donné il va falloir réfléchir à cette chose-là parce que ça coûte énormément cher à l'intérieur des ministères et des organismes, cette notion de surcontrôler, O.K.? Moi, j'aimerais vous entendre là-dessus. Je me gardais cette question-là parce qu'on pense un peu à de quelle façon l'avenir va être fait en ce qui regarde vos audits et vos vérifications. Est-ce qu'il y a un élément qui peut être évalué en ce qui regarde la présence de contrôles ou la surprésence de contrôles par rapport à l'organisme et l'inefficacité que cela peut apporter?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Vous avez vraiment raison, parce que, des fois, le Vérificateur général peut être taxé d'imposer des contrôles, mais ce n'est pas le cas. Souvent, nos recommandations, ça peut être simple à appliquer, mais la façon facile d'y répondre, c'est de dire : Bien, on va mettre un contrôle. Puis souvent les organisations travaillent en silo, O.K., donc on met un contrôle là, woups! mais il y a un autre problème là, bien, on va mettre un autre contrôle. Et ça, on l'a vraiment vu dans le réseau de la santé. On a fait une étude sur la reddition de comptes dans le réseau de la santé, où il y avait je ne me souviens plus combien de rapports qui étaient émis. Certains étaient utiles, d'autres, inutiles. On l'a publié quand, ce rapport-là?

Mme Roy (Christine) : On l'a publié vers...

Le Président (M. Rochon) : Mme Roy.

Mme Roy (Christine) : Oh! pardon, M. le Président. On l'a publié à l'hiver 2017.

Mme Leclerc (Guylaine) : À l'hiver 2017, justement sur cette surabondance...

Mme Roy (Christine) : 2016, pardon, 2016.

Mme Leclerc (Guylaine) : ...dans ce cas-là, c'était la reddition de comptes, là, puis on sait bien que le réseau de la santé et de l'éducation ont d'autres choses à faire que de compléter des formulaires. Alors, on l'a vu là. On l'a vu au ministère des Transports, où, à chaque fois qu'il y avait un problème, bon, bien, on palliait par un contrôle, sans faire

un examen global pour pouvoir régler le problème de façon peut-être plus efficiente que de tout simplement mettre un contrôle, là.

M. Bernier : Oui, c'est ça, parce qu'on demande de plus en plus de transparence par rapport aux ministères, par rapport aux organismes. Sauf que le questionnement, je pense, qu'il faut avoir, c'est : Est-ce que la solution apportée par... Parce qu'effectivement vous avez raison, ce n'est pas le Vérificateur général qui va appliquer des contrôles, là. Le Vérificateur général va évaluer le processus puis de quelle façon on assure la transparence puis la sécurité des actions posées. Sauf que, dans plusieurs cas, ce que fait le ministère ou l'organisme, il applique un contrôle ou il s'applique une nouvelle barrière ou un rapport. Pensons à des organismes qui reçoivent des subventions, on leur demande des rapports, puis des rapports, finalement, dans bien des cas... il y a plusieurs de ces organismes-là, c'est des bénévoles, ils ne sont même pas capables de faire un rapport. Tu sais, ils se ramassent dans ton bureau puis ils disent : Bien, pouvez-vous nous aider? Il faut faire des rapports pour être capables d'avoir...

Tu sais, je veux dire, à un moment donné, je pense qu'il y a un questionnement, il y a un questionnement ou un élément d'évaluation qui pourrait être fait par le Vérificateur général sur la qualité ou sur la nécessité de faire tous ces rapports-là et tous ces contrôles-là dans le but d'alléger parce que ça coûte cher. Plus on en a, plus ça coûte cher parce qu'à ce moment-là on réembauche, on dit : Bien, on va se présenter devant le Conseil du trésor, puis là, bien, là il faut appliquer un contrôle, il y a tel problème, là, il faut ajouter cette chose-là. Je pense que c'est une culture, une nouvelle culture à être inculquée dans le cadre de vos audits parce que, si on continue dans ce sens-là, un jour, on va se ramasser où avec ça, là?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc, je pense qu'il y avait une question, là. «On va se ramasser où avec ça?» est la question.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, alors, bien, je ne sais pas où on va se ramasser, mais un des défis que le Vérificateur général a, c'est jusqu'à quel point ses rapports sont examinés ou tenus compte, tenus compte, oui. Dans le rapport sur le réseau de la santé et le réseau de l'éducation sur la surabondance de la reddition de comptes, bien, je n'ai pas vu vraiment d'articles qui ont été publiés là-dessus, et c'est un problème, sauf que c'est moins sensationnel que d'autres sujets. Par contre, c'est drôlement utile pour pouvoir régler le problème qu'on peut vivre, en partie, dans le réseau. Mais, bon, alors, étant donné que ce n'est pas... tu sais, c'est moins intéressant, je vous dirais, à lire, bien, je pense que ça n'a pas été entendu à la CAP. Donc, bien là, en n'étant pas entendu à la CAP, bien, le ministère, bon, bien, ne répond pas vraiment, là. Il va répondre dans nos suivis, là, mais... Donc, de là vient aussi votre utilité. C'est-à-dire que, même si un sujet est peut-être moins spectaculaire, il peut être vraiment drôlement utile par rapport à un autre, mais... Puis ça va dans le sens que vous l'exprimez, là. Trop de contrôles, trop de redditions de comptes, ce n'est pas nécessairement efficace, mais on en fait part, mais ce n'est pas toujours entendu.

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford.

M. Reid : M. le Président, ça m'amène à juste une remarque, comment c'est compliqué, parce que, pendant quelques années, on a beaucoup, beaucoup essayé de faire baisser les contrôles, qui ne font que s'accumuler et on s'est dit que le secrétaire du Conseil du trésor aurait un rôle à jouer. On lui a demandé, il a dit : Vous ne parlez pas à la bonne personne, moi, je veux plus de contrôle tout le temps. Oh! c'est intéressant. On sait que ça coûte plus cher puis, des fois, c'est inutile, mais, bon, la réponse avait été assez directe. Et, avec vos prédécesseurs, on a demandé, et la réponse a été, avec un peu de malaise : Nous, on est un peu en conflit de rôle parce que, si on dit à des personnes : Abandonnez tel, tel contrôle, puis après ça, quand on les vérifie, il y a un problème, justement, sur ces contrôles-là, bien, ils vont nous dire : Bien, vous nous avez dit... savez-vous ce que vous voulez?

Donc, autrement dit, on ne peut pas donner à personne le rôle, puis la commission ne peut pas faire ça, elle n'a pas les outils pour faire ça, mais de dire : Les contrôles, ça serait le temps qu'on en enlève un peu parce que beaucoup de contrôles ne servent pas beaucoup et coûtent beaucoup plus cher que ce que ça peut sauver, de toute façon. Et donc je ne sais ce que vous pensez de ça, mais je pense que la problématique, on l'a déjà vécue à la commission et finalement on avait un peu abandonné la guerre, faute de temps.

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, nous, on a un pouvoir de recommandation, hein, c'est le seul pouvoir qu'on a. Donc, par exemple, au ministère des Transports, on a présenté la situation et on a fait des recommandations. Même chose au niveau du réseau de la santé, réseau de l'éducation, on a fait des constats qui étaient fort importants et on a fait des recommandations. Mais effectivement il faut s'assurer, nous... puis ça fait partie de notre travail de s'assurer que, si on recommande... qu'il y a une inefficience due aux mauvais contrôles ou à la multiplication des contrôles, bien, à ce moment-là, c'est notre rôle de recommander de corriger la situation.

Le Président (M. Rochon) : Merci, Mme Leclerc.

M. Reid : Bien, j'aime bien votre préoccupation, mais... Il n'y avait plus de temps pour mon collègue, non?
• (17 h 50) •

Le Président (M. Rochon) : Nous en sommes malheureusement au dernier bloc. Vous avez frustré votre collègue député de Champlain, M. le député d'Orford. Alors, vous réglerez ça entre vous, je ne veux pas m'en mêler. On va passer à l'opposition officielle, c'est le dernier bloc. M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Tout à fait. Vous avez répondu aux questions, en tout cas, qui étaient très importantes pour nous. Il m'en restait deux qui étaient quand même de moindre importance, mais je tenais quand même à vous le demander. Dans le tableau 1, on parlait de plaintes et allégations qui avaient été reçues entre 2012 à 2017. On parle de plaintes citoyennes, des citoyens. On a passé de 99 plaintes à 154, de 2015-2016 à 2016-2017. Et il y a eu un taux, d'ailleurs, où les plaintes ne remplissaient pas les critères, qui étaient fondées, qui était à la baisse. Donc, on en a traité plus, c'est une statistique qui est fort encourageante, mais ma question, c'est : Pour cette année, l'actuelle année qui est en cours, est-ce que vous êtes préoccupés qu'un suivi moins efficace soit fait à cause, justement, de votre baisse d'effectifs?

Le Président (M. Rochon) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, non, non, il n'y a pas de diminution au niveau de la qualité du suivi des plaintes qui est effectué, bien au contraire. La baisse d'effectifs va avoir un effet sur le nombre de mandats qu'on va réaliser, le nombre de mandats en audit de performance. À venir jusqu'à maintenant, on continue à en réaliser. On met plus de pression sur notre personnel aussi, ils font beaucoup d'heures supplémentaires. Ça a ses limites, on est en train de les atteindre, mais il n'y a aucun élément de qualité qui sont mis de côté, là, à cause du manque de personnel.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Très bien. Et, M. le Président, comme dernière question, je vous parle des ressources informationnelles, qui est au tableau 11, et j'avais une question comme ça parce que je m'en occupais dans une autre vie. Alors, on parle peut-être d'un site Web qui n'aurait peut-être pas été refait. Par contre, on se tourne vers les réseaux sociaux, qui a des coûts... Est-ce qu'il y a des coûts reliés aux nouvelles tendances? Quelle est l'optique qu'on prend? Est-ce que les sites Web, c'est moins fréquenté? Quelle est la tendance, là, pour le Vérificateur général, à ce moment-là, à ce niveau-là?

Mme Leclerc (Guylaine) : Je ne sais pas s'il y a quelqu'un qui est capable de parler de tendance ici, autour de moi, là, mais moi, je ne peux pas vraiment vous parler de tendance. Par contre, le site Web, pour nous, est important parce qu'il y a les plaintes qui vont dessus, il y a nos rapports qui sont là. D'autre part, la publication de nos rapports, maintenant on fait, naturellement, la publication, mais aussi des vidéos. Donc, ça, les médias sociaux deviennent importants parce qu'on peut les envoyer tant sur LinkedIn, Facebook que Twitter... oui, Twitter et...

M. Bourcier : Instagram, j'imagine.

Mme Leclerc (Guylaine) : Oui, en tout cas, tous les médias sociaux.

M. Bourcier : Oui, c'est ça, un peu une panoplie, là, oui.

Mme Leclerc (Guylaine) : Donc, ça nous permet de publiciser les travaux que nous réalisons. Au niveau recrutement, on ne l'a pas utilisé encore suffisamment. C'est ce qu'on est en train de faire actuellement.

Mais je ne sais pas s'il y a quelqu'un autour de la table qui est... Parce qu'on a une équipe de communications, qui ne sont pas ici, naturellement, là, qui serait beaucoup plus à même de pouvoir vous répondre des tendances, là. Moi, je suis... À moins que Mme Bergeron se considère dans la tendance, mais j'aurais un doute.

Le Président (M. Rochon) : Je ne sais pas comment on doit interpréter votre doute qu'elle soit dans les tendances, mais enfin.

Une voix : ...

Le Président (M. Rochon) : Non, vous non plus, vous n'êtes pas une grande usagère de réseaux sociaux, sans doute. Avez-vous une autre question, M. le député de Saint-Jérôme?

M. Bourcier : Bien, écoutez, j'ai un dernier commentaire à Mme Leclerc et pour votre équipe. Vous êtes la référence pour la population québécoise et, semble-t-il, pour la très, très, très vaste majorité des collègues à l'Assemblée nationale. On respecte votre travail et puis votre intégrité, sans faire de jeu de mots, ça peut se vérifier. Et puis je vous remercie pour la qualité de vos réponses. Je vous souhaite une tonne de C.V. avec des candidats de qualité pour remplir votre organisation, qui offre, il ne faut pas l'oublier, le plein-emploi. Alors, merci beaucoup.

Le Président (M. Rochon) : Merci, M. le député de Saint-Jérôme. Écoutez, étant donné que M. le député de Saint-Jérôme n'est pas allé au bout du temps qui lui était imparti, ça me permettrait de vous offrir, si vous le souhaitez, de faire une courte conclusion à la suite de ces échanges très intéressants, m'a-t-il semblé. Alors, Mme Leclerc, je vous laisse la parole deux, trois minutes si vous le désirez, là.

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, merci beaucoup. Puis merci beaucoup pour ces excellents échanges avec vous. C'est toujours un plaisir que de vous rencontrer. Je voudrais féliciter le président aussi pour sa nomination comme président. Alors, je suis heureuse de voir qu'on va...

Le Président (M. Rochon) : Vous voyez qu'ils ne me rendent pas la tâche facile, hein?

Mme Leclerc (Guylaine) : Puis j'aimerais vraiment vous rassurer sur l'impact, jusqu'à maintenant, qu'a eu le déficit d'effectifs sur nos travaux. Nos travaux sont d'une qualité indéniable encore aujourd'hui, alors n'ayez aucun doute là-dessus, mais ça, c'est grâce aux efforts de nos employés, qui sont absolument extraordinaires. On n'a rien à envier aux entreprises privées, aux bureaux de comptables, on a vraiment un personnel extraordinaire. Alors, bien, je profite de la tribune pour les remercier pour tout le travail qu'ils font. Et je le sais qu'on leur en demande beaucoup de ce temps-ci, mais, bon, bien, qu'on pense que la lumière est au bout du tunnel.

Le Président (M. Rochon) : Alors, je vous remercie, Mme la Vérificatrice générale. Je remercie votre équipe pour sa collaboration aux travaux de la commission, alors, Mme Grondin, Mme Bergeron, M. Giguère, M. Lanoie, M. Fiset, Mme Roy puis M. Couture.

La commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail afin de statuer sur ses observations, ses conclusions et ses recommandations à la suite de l'audition. Merci beaucoup.

(Fin de la séance à 17 h 57)