



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

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

**Le vendredi 19 février 2021 — Vol. 45 N° 11**

Audition du Vérificateur général du Québec sur son rapport annuel  
de gestion 2019-2020 et ses engagements financiers

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. François Paradis**

---

**2021**

**Commission de l'administration publique**

**Le vendredi 19 février 2021 — Vol. 45 N° 11**

**Table des matières**

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

**Autres intervenants**

M. Vincent Caron, vice-président

Mme Joëlle Boutin

M. Carlos J. Leitão

M. Mathieu Lévesque

M. Vincent Marissal

Mme Chantale Jeannotte

M. Sylvain Gaudreault

M. Pierre Arcand

Mme MarieChantal Chassé

Mme Marwah Rizqy

\* Mme Christine Roy, bureau du Vérificateur général

\* M. François Dubreuil, idem

\* M. Jean-Pierre Fiset, idem

\* Témoins interrogés par les membres de la commission

**Note de l'éditeur :** La commission s'est réunie en visioconférence.

Le vendredi 19 février 2021 — Vol. 45 N° 11

**Audition du Vérificateur général sur son rapport annuel  
de gestion 2019-2020 et sur ses engagements financiers**

*(Dix heures quarante-neuf minutes)*

(Visioconférence)

**Le Président (M. Caron) :** Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte.

La commission est réunie virtuellement afin de procéder à l'audition du Vérificateur général du Québec sur son rapport de gestion 2019-2020 et sur ses engagements financiers.

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

**Le Secrétaire :** Non, M. le Président, aucun remplacement.

**Le Président (M. Caron) :** Merci. Nous débiterons par l'exposé du Vérificateur général du Québec. 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.

Donc, Mme la Vérificatrice générale, très heureux de vous accueillir. Je vous invite donc à nous présenter les gens qui vous accompagnent puis à faire votre exposé. Vous disposez de 10 minutes.

**Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc**

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Merci. Alors, M. le Président, Mmes et MM. les membres de la commission, me revoici pour vous présenter le rapport annuel de gestion 2019-2020 du Vérificateur général du Québec. Alors, quelques-uns de mes collègues m'assisteront étant donné qu'ils jouent un rôle crucial dans la gestion de nos activités. Il s'agit de Mme Christine Roy, sous-vérificatrice générale; Jean-Pierre Fiset, vérificateur général adjoint; M. Paul Lanoie, Commissaire au développement durable et vérificateur général adjoint et François Dubreuil, directeur des ressources humaines.

Au cours de l'année 2019-2020, nous avons réalisé une bonne partie de ce que nous avons prévu et nous le devons à notre personnel et à nos collaborateurs qui ont fait preuve de beaucoup de professionnalisme.

De concert, nos deux organisations, la Commission de l'administration publique et nous, peuvent, j'en suis persuadée, apporter une contribution appréciable à la qualité des travaux de l'administration publique, et je tiens à ce que ça continue. Nos travaux d'audit doivent demeurer en adéquation avec les besoins de l'Assemblée nationale qui, elle-même, doit en répondre devant de la population. Nous enquêtons sur des problématiques névralgiques et, après analyse, nous formulons les recommandations que nous croyons les plus susceptibles d'avoir un impact significatif.

Votre regard sur nos travaux est très utile pour que le contrôle parlementaire s'effectue de la manière la plus avisée qui soit. Ce sont les citoyennes et les citoyens nos principaux destinataires, en fin de compte, qui en bénéficieront. Vous êtes pour nous des alliés qui nous aident à remplir notre mission.

Notre plan stratégique 2019-2023 repose sur deux orientations, c'est-à-dire agir pour un maximum d'impact, être reconnus pour notre gestion axée sur la personne et pour notre performance. Les résultats présentés dans notre rapport annuel de gestion 2019-2020 sont les premiers que nous avons obtenus depuis la mise en oeuvre de notre nouveau plan stratégique. Durant l'année 2019-2020, le Vérificateur général a réalisé 215 audits d'états financiers et d'autres informations financières, 51 rapports aux responsables de la gouvernance et à la direction des différentes entités, 10 rapports d'audit de performance déposés à l'Assemblée nationale.

Il est à noter que pendant l'année 2019-2020, nous avons mené davantage d'audits de performance d'envergure, lesquels ont porté, entre autres, sur la protection de la jeunesse, la sauvegarde et la valorisation du patrimoine immobilier, le soutien aux ménages à faibles revenus et le service à la clientèle résidentielle d'Hydro-Québec. En raison de la pandémie, la publication de quatre rapports d'audit de performance, initialement prévue pour le printemps 2020, a dû être reportée à l'automne 2020. Il s'agit des audits suivants : l'accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance, la mesure de l'accès aux soins de santé et aux services sociaux, le Réseau national intégré de radiocommunication, RENIR, et la réalisation de projets d'habitation par l'intermédiaire du programme AccèsLogis Québec.

Par ailleurs, au cours de l'année 2019-2020, nous avons traité 122 dénonciations, dont 41 contributions aux audits. Il s'agit d'une augmentation substantielle par rapport à l'année précédente. Selon nous, la nature des travaux que nous avons réalisés en est la cause principale. L'implantation de notre site Web, d'un formulaire permettant aux citoyens de nous communiquer de l'information peut aussi avoir eu une influence significative.

Pour que nos travaux aient un maximum d'impact sur la gestion des affaires publiques, nous nous sommes concentrés sur les éléments suivants : des mandats à haute valeur ajoutée, des interventions porteuses de développement durable, des travaux visibles et accessibles, des interventions qui suscitent des actions concrètes. Je signale le fait que 40 % de nos missions d'audit de performance ont porté sur les services directs à la population et que nous avons dépassé notre cible de 10 points de pourcentage.

De plus, pour l'année 2019-2020, nous nous étions fixés pour cible d'auditer les états financiers de six établissements du réseau de l'éducation et de la santé. Les six audits que nous avons réalisés nous permettent de maintenir notre connaissance de ces réseaux aux fins de l'audit des états financiers consolidés du gouvernement. Nos travaux nous permettent d'adresser des recommandations à l'entité concernée et de faire le suivi de leur mise en oeuvre pendant deux ou trois ans afin de maximiser la mise en place des correctifs. Nous choisissons ensuite d'auditer les états financiers d'un autre établissement.

D'autre part, il est à noter que le Commissaire au développement durable a formulé ses observations dans quatre des sept rapports d'audit de performance qui ne relevaient pas directement de lui, soit dans 57 % d'entre eux. Ces rapports portaient sur des activités du Centre de gestion de l'équipement roulant, les bâtiments scolaires, la protection de la jeunesse et la sauvegarde et la valorisation du patrimoine immobilier. Le Commissaire au développement durable a également présenté, en novembre 2019 et en juin 2020, deux vigies à l'Assemblée nationale sur l'élaboration de la nouvelle stratégie gouvernementale de développement durable.

Par ailleurs, nous avons poursuivi nos efforts pour mieux communiquer les résultats de nos travaux. Pour ce faire, nous avons revu le gabarit et la structure des rapports d'audit que nous déposons à l'Assemblée nationale. Nous avons mis en ligne, en décembre 2019, un nouveau site Web.

De plus, je tiens à souligner le fait que, pour l'année 2019-2020, le taux d'application des recommandations formulées dans nos rapports déposés à l'Assemblée nationale a atteint la cible fixée car il s'est élevé à 77 %. Cet indicateur est très important pour nous puisque nos rapports ne peuvent porter fruit que si les entités réalisent des actions concrètes en vue d'apporter les correctifs requis. Notre mode de suivi plus fréquent, mis en oeuvre depuis quelques années, contribue à l'atteinte de cet indicateur.

Cette année, nous avons réaffirmé devant l'Assemblée nationale l'importance de faire examiner annuellement, par un comité de surveillance des fonds publics ou par une commission parlementaire, les états financiers consolidés du gouvernement du Québec. Relativement à l'orientation 2, être reconnu pour notre gestion axée sur la personne et pour notre performance, certes le Vérificateur général du Québec souhaite gérer ses activités en se souciant du bien-être de ses 300 employés.

Deux principes ont été retenus : mettre les employés au coeur de l'organisation et adopter des pratiques qui allient qualités et innovation. En contexte de pénurie de main-d'oeuvre, stabiliser les ressources humaines exige des efforts soutenus. Bien que notre cible n'ait pas été atteinte à cet égard, 85,5 % de notre personnel est demeuré en poste ou a été embauché au cours de l'année, ce qui représente une légère amélioration par rapport à 2018-2019. Nous avons notamment mis en place des stratégies d'attraction et de rétention du personnel, des employés.

En janvier 2020, nous avons mis en place une politique et une directive de télétravail. Elles ont été révisées en janvier 2021 dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Nous avons également entrepris l'élaboration d'un plan de relève de gestion.

Pour recruter plus facilement des employés compétents qui correspondent à nos besoins, nous prévoyons raccourcir les délais liés au processus d'embauche, concevoir des examens électroniques et adopter une stratégie d'attraction des talents. En janvier 2020, nous avons recruté deux employés au Saguenay—Lac-Saint-Jean et deux autres au Centre-du-Québec. Cette façon de faire tranche avec notre processus d'embauche habituel, et nous voulions, dans le contexte d'un projet pilote, observer ce qui en découlerait. On peut d'ores et déjà mentionner que le projet pilote a été un franc succès et que nous souhaitons continuer à valoriser l'embauche en région pour répondre à notre besoin de main-d'oeuvre. Sans en être conscients au départ, nous avons été novateurs en la matière.

En matière d'accès à l'égalité à l'emploi, les résultats qu'a obtenus notre organisation sont nettement en deçà des cibles fixées par le gouvernement. Nous n'avons pas encore assez de minorités visibles et ethniques, d'anglophones, d'autochtones et de personnes handicapées au sein de notre personnel. Pour nous rapprocher des cibles fixées par le gouvernement, nous prendrons des mesures pour augmenter notre visibilité et pour maximiser notre ouverture par rapport aux minorités visibles et ethniques, aux anglophones, aux autochtones et aux personnes handicapées.

Par ailleurs, nous avons mis au point un plan d'optimisation de nos techniques d'audit assistées par ordinateur pour nous assurer d'être un chef de file dans le domaine. Ce plan, dans lequel nous avons déterminé nos besoins en la matière, comporte une analyse de ce qui se fait dans les autres provinces et au sein des cabinets comptables du secteur privé.

Alors, je profite de l'occasion pour souligner les efforts importants que mes employés ont déployés pour atteindre les objectifs que nous avons fixés dans notre nouveau plan stratégique. Je tiens également à mentionner la bonne collaboration que les ministères et organismes nous offrent chaque année. Avec leur appui et celui des membres de la Commission de l'administration publique, il est bien plus facile de parvenir à des résultats probants, significatifs et utiles.

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

### Discussion générale

**Le Président (M. Caron) :** Merci. Merci, Mme Leclerc, parfaitement minuté. Eh bien, voici venu le temps de permettre aux membres d'échanger. Donc, je vais céder la parole à Mme la députée de Jean-Talon pour le premier bloc. Mme la députée de Jean-Talon, c'est à vous.

• (11 heures) •

**Mme Boutin :** Merci, M. le Président. Bonjour, Mme Leclerc. Bonjour à toute votre équipe.

Premièrement, j'aimerais vous remercier pour votre travail important et pertinent, et puis vous le faites de manière remarquable. Puis je suis certaine que vous aimeriez encore plus avoir d'outils pour mieux le faire, là. Vous faites vraiment un bon travail.

Je vais vous amener sur deux facettes, j'ai deux questions. Premièrement, en lien avec le suivi des recommandations, vous avez dit que, bon, vous êtes fière de l'atteinte de votre objectif de 77 %. Bon, on a remarqué qu'il y a quand même une diminution par rapport à l'année dernière, là, qui était 84 %. C'est des superbons indicateurs. Puis ma question, ce n'est pas pour critiquer la hausse ou la diminution, c'est plus pour savoir quels sont les mécanismes d'application de ces recommandations-là, concrètement parlant. Et puis est-ce qu'il ne pourrait pas y avoir des bonifications potentielles ou des outils dont vous auriez besoin... (panne de son) ...application de vos recommandations?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, dans un premier temps, ce que je dois vous dire, c'est qu'on a changé la méthode de calculer le suivi de nos recommandations. Donc, c'est pour ça que ça semble avoir diminué par rapport à l'ancien plan stratégique, mais c'est tout simplement que, maintenant, on le calcule d'une certaine façon. Et, si on l'avait appliqué comme les années passées, on aurait atteint 80 %, alors ce qui est un excellent résultat.

Il faut se souvenir qu'avant la mise en place de ce modèle de suivi de recommandations on avait des résultats vraiment en deçà, là... je me souviens que c'était environ 56 % pour les années du plan stratégique précédent, là, celui qu'on avait précédant le dernier. Alors, c'est pour ça qu'on est très contents, là, qu'avec la nouvelle façon de considérer on atteint 77 %, mais que ça donne 80 %.

C'est certain que c'est un effort pour le Vérificateur général, le suivi des recommandations, parce que, dès qu'on émet un rapport, très peu de temps après, l'entité doit nous faire un plan d'action, et là on commente, on travaille avec l'entité pour s'assurer que le plan d'action va répondre à nos besoins et va répondre aux préoccupations qu'on avait dans nos recommandations. Donc, c'est un effort important, et, à chaque année, on fait un suivi. Et c'est certain qu'à la première année, bien, l'entité n'a pas eu le temps de mettre en place vraiment nos recommandations, donc elle met en place des processus qui vont être bonifiés avec le temps, ce qui fait que, quand on arrive à la troisième année, bien là, si ce n'est pas appliqué, là, on peut dire que ce n'est pas appliqué, alors qu'à la première année on va dire : Bien, c'est en voie d'être appliqué.

Donc, c'est pour ça que là, maintenant, on est rendu... ça fait, je pense, c'est quatre ans qu'on applique cette façon de faire. Donc, ça devient de plus en plus difficile d'avoir des résultats de 100 %, disons, parce que l'entité, bien, ça fait quand même trois ans qu'elle travaille sur sa recommandation, puis c'est difficile, des fois, d'arriver avec un résultat satisfaisant. Mais nous, on est en train de mettre en place différentes procédures, dont un guide à l'intention des organisations afin de les aider à préparer un plan d'action qui nous satisfasse dès le départ. Parce qu'actuellement c'est vraiment très, très laborieux tant pour l'entité que pour le Vérificateur général, tous ces échanges-là qu'on a avec l'entité.

**Mme Boutin :** J'ai une petite question par rapport à ça, parce que, là, vous avez un guide, vous faites des recommandations, il y a un plan d'action qui en découle. Est-ce qu'il y a un arrimage entre ce processus-là, mettons, l'élaboration de nouveaux plans d'action des ministères et organismes et tout ce qui a été changé au Secrétariat du Conseil du trésor au niveau des plans stratégiques puis des plans de gestion annuels? J'imagine qu'il y a un arrimage pour que, mettons, vos recommandations puissent éventuellement s'inscrire dans les plans de gestion annuels des ministères et organismes puis être reflétées dans les futurs plans stratégiques.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, ça va dépendre du type de recommandation, je vous dirais. Alors, dans certains cas, c'est une recommandation qui peut être relative à un processus spécifique, O.K. Prenons, par exemple, un mandat sur la gestion des identités au sein des entités, là, au niveau informatique. Alors, il va y avoir des recommandations qui vont être très, très spécifiques, puis c'est certain qu'on s'assure des bonnes pratiques ou des exigences gouvernementales. Mais dans d'autres cas, bon, bien, il n'y a pas d'encadrement gouvernemental, parce que si c'est, mettons, la protection de l'enfant, là, la DPJ, le département de protection de la jeunesse, bien, ça peut être... il peut y avoir une recommandation qui n'est pas en relation avec une règle du Conseil du trésor. Dans ce cas-là, ça va être une recommandation sur la saine gestion ou sur la performance de l'entité en tant que telle.

**Mme Boutin :** O.K. C'est intéressant. Je vais vous amener sur un autre sujet qui va sûrement être abordé par certains collègues, j'imagine. Vous en parlez dans votre chapitre 10 sur votre rapport de 2019, vous en avez parlé dans votre présentation, c'est en ce qui concerne les états financiers. Vous émettez des recommandations, bon, entre autres, de proposer un comité de surveillance pour justement étudier les états financiers du gouvernement, consolidés du gouvernement, puis de s'inspirer un peu de ce qui se passe ailleurs au Canada, au fédéral notamment. Puis j'aimerais ça vous entendre là-dessus, parce que c'est quand même au coeur de votre mission, là, d'améliorer la reddition de comptes puis la saine gestion des finances publiques dans l'État. Donc, moi, j'aimerais vous entendre là-dessus.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, je vous remercie beaucoup de la question, parce que c'est quelque chose qui nous préoccupe beaucoup. Il faut comprendre que les états financiers du gouvernement du Québec, bien, c'est les plus importants états financiers au Québec, hein, c'est plus de 100 milliards de revenus, 100 milliards de dépenses. On est la seule province pour laquelle les états financiers ne sont pas entendus en commission parlementaire. Toutes les autres provinces, y compris le gouvernement fédéral, bien, entendent le contrôleur des Finances et le sous-ministre des Finances présenter les états financiers et le Vérificateur général, et, à ce moment-là, on est en mesure de pouvoir répondre à certaines questions et de pouvoir mieux faire une reddition de comptes.

Au Québec, ça n'existe pas, cette reddition de comptes là, et ça fait plusieurs années qu'on demande à être entendus en commission parlementaire. On est fort préoccupés par cette non-audition, mais on persévère et on continue

à le demander, parce qu'on pense que c'est nécessaire pour la population. Parce qu'on se fie beaucoup actuellement sur les budgets, hein, on dit : Bon, tout... lorsque le ministre des Finances vient présenter son budget, bien, il y a beaucoup de présentations médiatiques, et tout ça, mais finalement, la reddition de comptes, est-ce que le budget s'est réalisé? Bien, c'est les états financiers qui vont le déterminer, mais ça, il n'y a personne qui l'entend.

Et, pour vous donner un exemple, les états financiers du gouvernement du Québec, cette année, ont été déposés en décembre, alors que, bien, l'année financière se terminait le 31 mars. Alors, c'est très, très long après la fin de l'année financière. Et pour que l'état financier soit pertinent, bien, il se doit d'être publié le plus rapidement possible après la fin de l'année, dans un premier temps, mais, dans un deuxième temps, bien, il faut qu'il y ait une tribune pour les expliquer et pour répondre aux questions des parlementaires.

**Mme Boutin :** Oui, puis je pense que dans votre... dans le rapport, je ne sais pas s'il me reste du temps, peut-être 30 secondes, là, dans votre rapport de 2019, vous en parliez un petit peu que le fait que la comptabilisation... ça faisait qu'il y avait comme une comptabilisation inadéquate, donc il y avait peut-être une sous-évaluation, parfois, du déficit. Moi, je trouvais ça quand même inquiétant. Puis, dans le fond, vous, vous êtes plus pour la recommandation de la mise en place d'un comité de surveillance ou quelque chose de similaire aux autres provinces puis au fédéral?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Deux choses, c'est... comité de surveillance, ce qui aurait permis, au cours des années passées, de pouvoir expliquer pourquoi que nous, nous considérons que la dette du gouvernement du Québec était sous-évaluée. Mais, à cet effet-là, nous allons déposer un rapport en mars prochain, qui va expliquer de façon très, très claire et adaptée à la population c'est quoi, finalement, cette sous-évaluation de 20 milliards. Je crois, c'est 20 milliards?

**Une voix :** 12.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** 12 milliards, excusez-moi, 12 milliards de la dette du gouvernement du Québec.

**Mme Boutin :** Bien, merci infiniment. Je pense que mon temps est écoulé.

• (11 h 10) •

**Le Président (M. Caron) :** Oui, c'est presque ça, il restait huit secondes. Alors, je cède la parole, maintenant, à M. le député de Robert-Baldwin, représentant l'opposition officielle.

**M. Leitão :** Très bien. Merci beaucoup, M. le Président. Mme Leclerc et ceux qui vous accompagnent, bonjour, M. Lanoie à Montréal aussi.

Juste une clarification rapide, je me trouve ici, aujourd'hui, c'est une question de logistique. Je préside toujours la commission, mais, pour cette audition, il fallait que la personne qui préside la séance soit physiquement à Québec, ce que je ne pouvais pas faire. Donc, voilà, c'est comme ça, mais ça me permet de vous poser plusieurs questions et d'en discuter un peu plus.

Et j'aimerais commencer justement par le point que notre collègue de Jean-Talon vous a posé, la question qu'elle vous a posée, donc le suivi des comptes publics. Je pense que c'est un élément... on en a déjà parlé, bien sûr, mais, je pense, c'est un élément extrêmement important. Il y a plusieurs volets à cette question, mais j'aimerais peut-être aller un peu plus loin avec vous, comment est-ce que vous voyez cet enjeu-là. Ça veut dire, au gouvernement fédéral, et dans quelques autres provinces, et au gouvernement britannique aussi, à Londres, bien, il y a un comité permanent de suivi des comptes publics, un comité des comptes publics.

Est-ce que vous allez jusqu'à proposer un tel mécanisme ou, ce que vous souhaitez, ce serait peut-être de commencer par des auditions publiques, suite à la publication des comptes publics, que cela puisse être discuté en commission parlementaire, que ce soit ici, à la CAP, ou que ce soit une autre, ce n'est pas une question, mais que les comptes publics soient discutés, que les parlementaires puissent vous poser des questions, et que vous puissiez aussi amener les points que vous jugez intéressants? Alors, est-ce que ce serait, donc, une commission permanente de suivi des comptes publics ou est-ce que ce serait une présentation devant une commission parlementaire existante?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je vous dirais que le choix revient au gouvernement et aux parlementaires, là, sur le mode. Ce qui est important, c'est que les parlementaires puissent poser des questions, tant au ministère des Finances qu'au Vérificateur général, et que cette audition-là soit publique.

Alors, je vous dirais, ce sont les deux critères qui, pour nous, sont très importants, c'est que les parlementaires puissent poser des questions et que ce soit auditionné de façon publique. Que ce soit un comité permanent, que ce soit la Commission des finances publiques, que ce soit la CAP, pour nous, c'est... quel que soit l'instrument qui sera choisi, pour nous, ce qui est important, c'est qu'on puisse répondre aux préoccupations et que ce soit public.

**M. Leitão :** Très bien. Merci. Et est-ce que vous pensez, comme peut-être première étape, que la publication des comptes publics se fasse à date fixe? Écoutez, ça, vous le savez très bien, j'ai occupé cette position pendant quelques années, donc je sais un peu comment ça se passe, et les comptes publics sont déposés quand ils sont déposés. Cependant, c'est une très grande partie de votre temps, ça vous occupe beaucoup, la certification des états financiers du gouvernement du Québec. Généralement, en temps normal, j'ai l'impression que vers la fin du mois de septembre, c'est prêt.

Alors, est-ce que vous suggéreriez que le dépôt se fasse à date fixe, une fois que le rapport est fait, signé, etc., que, je ne sais pas, moi, je lance une date comme ça, le 1er octobre de chaque année, cela soit déposé à l'Assemblée nationale?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, je vais peut-être passer la parole, tout à l'heure, à Christine Roy, qui est responsable de l'équipe des comptes publics, mais c'est certain que ça mettrait beaucoup, beaucoup de... il faudrait revoir beaucoup de choses. Il faut comprendre que c'est des états financiers qui sont consolidés, donc il y a tout le réseau de la santé et de l'éducation qui doit fournir son information. L'information doit être fiable.

Autre élément qui est fort important, ce sont les revenus, donc les revenus, avoir l'information de l'Agence du revenu du Québec suffisamment à temps pour avoir une information fiable. Bien, il faut leur donner le temps de le faire, O.K.? Donc, ça, c'est une des problématiques, c'est la consolidation de l'ensemble des données. Mais c'est certain que ça mettrait beaucoup de pression sur les équipes, mais ça devrait être fait dans la réalité du Québec. Et je pourrais peut-être laisser Christine Roy, sous-vérificatrice générale, qui est aussi responsable des comptes publics, peut-être ajouter sur... Je ne voudrais pas créer des problèmes à son équipe en répondant.

**M. Leitão :** Oui, bien sûr.

**Mme Roy (Christine) :** Alors, bonjour. Christine Roy, sous-vérificatrice générale. Donc, effectivement, dans le fond, il y a deux éléments. Effectivement, les comptes publics sont parfois déposés beaucoup plus tôt que cette année. On comprend que le contexte de la pandémie aussi n'est pas étranger au fait qu'ils ont été déposés tard. Donc, il y a deux choses. Oui, on pourrait avoir une date fixe plus tôt que cette année, là, quelque part à l'automne, pour, dans le fond, viser à déposer tout le temps au même moment et que cet agenda-là soit clairement défini. Et c'est bon, je crois, que les comptes publics aient leur dépôt propre et non pas, là, en même temps que la mise à jour, là, pour qu'effectivement les gens puissent prendre le temps d'examiner ce document-là qui est très important.

Maintenant, comme Mme Leclerc l'a dit, si on veut, à un moment donné, faire encore mieux puis devancer les comptes publics de façon plus importante, bien, ça va demander des changements de processus parce que, dans le fond, le gouvernement du Québec a beaucoup d'entités consolidées puis, contrairement à ce qui se fait ailleurs au Canada, c'est lui-même qui administre ses déclarations d'impôt, qui fait ses propres estimations, etc., donc il y a un certain délai nécessaire pour amalgamer tout ça. Donc, ça ne serait pas possible, par exemple, de sortir les comptes publics à l'heure actuelle au mois de juillet, mais on les a déjà sortis effectivement à l'automne. Donc, ça ne serait pas impossible de déterminer une certaine date à l'automne pour qu'il y ait un dépôt effectivement plus officiel, là, pour les comptes publics.

**M. Leitão :** Très bien. Merci. Oui, vous faites bien de nous rappeler à tous la réalité du Québec. Et ceci étant dit, moi, je pense que ça serait dans l'intérêt public qu'on puisse donner une date fixe. Cette date fixe, on n'a pas besoin qu'elle soit très tôt en automne, on pourrait dire le 15 novembre, enfin, une date fixe. Je me rappelle que, par exemple, on avait le même genre de discussion avec le rapport mensuel, le rapport d'activité mensuel, qui n'était pas à date fixe, et, justement, on nous disait que c'était difficile d'avoir un rapport mensuel à date fixe. Mais, bon, il est à date fixe maintenant depuis plusieurs années, donc ça peut se faire, mais je comprends la pression que ça mettrait. Maintenant, M. le Président, il me reste combien de temps?

**Le Président (M. Caron) :** Il vous reste 1 min 17 s.

**M. Leitão :** Oh boy! Bon, alors, on n'aura pas le temps d'aborder le sujet que j'aimerais aborder parce qu'il est très important, mais je pense que j'y reviendrai dans un bloc subséquent. Et ce point-là, Mme Leclerc, concerne le rapport préélectoral, parce que le rapport préélectoral, ce n'est pas juste un rapport qui est fait comme ça, ça prend toute une... tout d'abord, ça a pris toute une... la mise en place d'une structure pour pouvoir le faire.

Donc, j'aimerais qu'on parle de ça, mais peut-être dans mon bloc suivant, et aussi de ce qui s'en vient. Nous sommes maintenant rendus au mois de février 2021. La prochaine élection, c'est octobre 2022, donc je présume que vous commencez déjà à vous préparer au prochain rapport préélectoral, parce que ça prend un peu de temps. Donc, je ne pense pas... peut-être rapidement, mais je reviendrai sur ces points-là, Mme Leclerc.

**Le Président (M. Caron) :** Merci, M. le député. Je vais céder la parole à M. le député de Chapleau.

**M. Lévesque (Chapleau) :** Oui. Merci beaucoup, M. le Président. Vous m'entendez bien?

**Le Président (M. Caron) :** Oui, parfaitement. Merci.

**M. Lévesque (Chapleau) :** J'en profite pour vous saluer, également saluer les collègues. C'est un plaisir d'être avec vous ce matin à cette audition. Bonjour, Mme Leclerc. Je vous salue et également l'ensemble de vos équipes qui vous accompagnent.

Je regardais la section du rapport annuel de gestion concernant l'accès à l'égalité en emploi, avec quelques données, notamment, en 2019-2020, il y avait, bon, 39 personnes... des 39 personnes au statut d'emploi régulier embauchées, trois faisaient partie des minorités ethniques et visibles, donc 7,7 %. Vous l'avez dit d'entrée de jeu, là, c'était un défi, pour vous. J'aimerais peut-être vous entendre, qu'est-ce que vous faites, peut-être un état de la situation puis qu'est-ce que vous envisagez faire, là, pour remédier à ces situations-là au départ.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui. C'est une grande préoccupation qu'on a, le fait qu'on n'a pas suffisamment de présence au niveau des minorités visibles, des personnes handicapées aussi. Alors, on a mis en place différents plans, et

je laisserais M. François Dubreuil, qui est notre directeur des ressources humaines, vous présenter les différentes choses qu'on a mises en place, mais aussi qu'on souhaite mettre en place pour corriger la situation.

• (11 h 20) •

**M. Dubreuil (François) :** Alors, bonjour. François Dubreuil, directeur des ressources humaines.

Alors, effectivement, on souhaite... on a mis l'emphase sur le recrutement, effectivement, des personnes des groupes cibles, issues des groupes cibles. Maintenant, on constate effectivement qu'il reste encore beaucoup d'efforts à faire. On va en profiter, notamment pour nos gens en région, d'aller chercher l'intérêt, donc d'être plus présent dans ces régions-là pour susciter cet intérêt-là, notamment peut-être dans des salons ou auprès de groupes, d'avoir des partenariats, effectivement, avec des gens soit issus de communautés, issus de regroupements de handicapés, par exemple, pour nous permettre effectivement d'avoir une meilleure visibilité.

Également, on veut offrir de la formation pour démystifier, sensibiliser nos gens à l'interne, autant à l'interne que nos gestionnaires, par exemple, à la diversité, pour permettre effectivement d'avoir un meilleur rayonnement, là, dans la communauté québécoise. Également de créer des thèmes pour aller chercher l'intérêt de ces gens-là, notamment par la promotion sur nos portails, nos plateformes informatiques, par exemple. Et également de promouvoir encore davantage les programmes qui sont offerts par le Conseil du trésor. Il y a des programmes pour les minorités visibles. Il y a des programmes également pour les handicapés. Donc, de promouvoir autant à l'interne qu'à l'externe ce type d'information là ou de... pour inciter les gens ou la population, effectivement, à avoir de l'intérêt pour le Vérificateur général du Québec.

**M. Lévesque (Chapleau) :** D'accord. Peut-être une question de clarification, là. Vous avez parlé, justement, d'aller dans les différentes régions pour susciter l'intérêt. Il y avait un tableau qui montrait, bon, les différents groupes cibles par regroupements régionaux. Bon, par exemple, je prends l'exemple de l'Outaouais, là, qui me concerne, la région que je représente, actuellement, 2019-2020, donc, il y a 0 % et il y a une cible de 17 %. Est-ce à comprendre qu'il y a une volonté d'aller recruter dans ces régions-là ou c'est plutôt d'avoir une représentation également dans ces régions-là actuellement? À moins que vous n'avez pas nécessairement de bureau là-bas, tout simplement une clarification à ce niveau-là.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Vas-y, Christine.

**Mme Roy (Christine) :** Bonjour. Christine Roy.

**M. Lévesque (Chapleau) :** Bonjour.

**Mme Roy (Christine) :** En fait, on vient tout juste, l'année dernière, là, de faire un projet pilote pour, justement, avoir des bureaux ailleurs qu'à Québec et Montréal. Donc, on a débuté ce projet-là avec deux endroits, là, qui sont au Saguenay—Lac-Saint-Jean puis au Centre-du-Québec, là, plus précisément Drummondville. Puis là, dans le fond, on vient de se faire déposer un bilan de ce projet pilote là, puis la conclusion, c'est que c'est vraiment un succès. C'est sûr qu'il n'y a pas personne dans ces régions-là, de minorités visibles, qui a postulé, mais, je veux dire, on se rend compte qu'avoir des bureaux, je dirais le mot «satellites», ça fonctionne, à distance, quand même.

Donc, ce qu'on veut, c'est étendre ce projet-là puis avoir d'autres personnes dans d'autres régions. Et là on pense que ça pourrait peut-être être une occasion, effectivement, de pouvoir recruter des gens aussi, là, de minorités ou avec d'autres caractéristiques, là, des personnes handicapées, tout ça. On veut aussi, dans le fond, dans ces régions-là, promouvoir notre image, etc., pour inciter les gens à postuler, et que ça soit tout le monde, là, qui puisse se sentir bien à l'aide de postuler chez nous, là.

**M. Lévesque (Chapleau) :** Tout à fait, donc, une représentation autant régionale que diversitaire, fort intéressant. Je notais également, il n'y a aucun cadre actuellement issu des minorités. J'imagine aussi qu'il y aura peut-être un programme à l'interne pour faciliter, disons, la possibilité de s'élever dans les rangs à même les rangs du Vérificateur général.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui, je suis très contente parce qu'on a fait un concours à l'externe pour un cadre à Montréal, et c'est une personne de minorité visible. Alors, on est... Donc, pour le prochain rapport annuel, là, peut-être pas le prochain parce que le prochain, c'est... pour le prochain, oui, oui, effectivement, on va avoir... en tout cas, on va avoir au moins une personne. Puis effectivement on veut améliorer cette statistique-là.

**M. Lévesque (Chapleau) :** Parfait, merci. Je vous amène vers un tout autre volet, le volet communicationnel, donc plan de communication. Dans le plan stratégique 2019-2023, il y avait un axe qui traitait, justement, de travaux visibles et accessibles pour la population, bon, le fameux objectif, là, qui était de mieux communiquer les résultats de nos travaux avec, bon, des indicateurs de performance, là, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan de communication qui vise à augmenter la visibilité et l'accessibilité des travaux du Vérificateur général. Puis la cible, bon, c'était un dépôt, là, de communication d'ici le 31 mars 2020. Puis, dans le rapport annuel de gestion, bon, on peut voir que le plan de communication a bel et bien été déposé, et donc le déploiement de votre plan a été déroulé au cours de l'année 2020 comme prévu. Est-ce que ça s'est bien passé? Est-ce que c'était conforme à ce que vous vous attendiez?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui, effectivement, on a complété le plan de communication, et, bien, c'est important, hein, parce que, si le Vérificateur général fait des travaux puis qu'ils ne sont pas entendus ou compris par... ou par les parlementaires ou par la population, bien, c'est comme si on travaillerait pour rien. Donc, on a...

Bon, il y a le plan de communication, à s'assurer qu'on est sur les réseaux sociaux, que nos rapports sont adéquatement présentés dans les médias. Aussi, il y a tout le gabarit du rapport du Vérificateur général qui a été modifié, qui est maintenant fait de façon à le rendre compréhensible par l'ensemble de la population. Alors, on a essayé de faire un virage pour éviter que ce soit un rapport qui soit, je dirais, de type universitaire pour faire un virage pour qu'il soit compréhensible par l'ensemble des personnes, tout en gardant la rigueur que le Vérificateur général met toujours dans ses rapports. Alors, on a fait... puis, entre autres, notre présence dans les réseaux sociaux aussi, on fait des vidéos qui synthétisent nos rapports de façon à les rendre... à ce que... On sait que les jeunes, des fois, lisent moins, mais peut-être, par un vidéo, vont plus comprendre notre rapport. Alors, c'est le genre de chose qu'on avait dans notre plan d'action et qu'on a mis en place.

**M. Lévesque (Chapleau) :** C'est intéressant. Vous parlez des fameux outils technologiques. Est-ce que vous avez des indicateurs, justement, là, qui permettent de mesurer jusqu'à quel point, là, vous êtes en mesure de rendre accessible puis de rejoindre la population?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, c'est par l'indicateur sur le taux de notoriété du Vérificateur général, donc ça va être au prochain rapport annuel où on va avoir le résultat. Parce que, là, on avait fait un premier sondage et donc, à partir de ce sondage-là, on va voir dans quelle mesure on s'est améliorés au fil... pour les années futures. Donc, on va voir le résultat dans le rapport annuel de l'année prochaine.

**M. Lévesque (Chapleau) :** O.K., excellent. Parce qu'on sait que, justement, lorsque vous faites des conférences de presse puis les fameux dépôts, là, des rapports, c'est très médiatisé, c'est très suivi, là, donc il y a déjà une belle notoriété à ce niveau-là. Est-ce qu'il y a des coûts engendrés par les nouvelles démarches, justement, pour rendre plus accessible et plus visible ce que vous faites, l'ensemble de vos travaux?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je vous dirais que, bien, c'est certain qu'il y a des coûts de publication, puis des fois on essaie de les rendre plus attractifs. Je vous dirais que, par exemple, on a une graphiste à l'interne, mais il faut travailler avec des graphistes à l'externe, donc c'est certain qu'il y a des coûts qui sont liés à ça. Mais je vous dirais que, majoritairement, on fait ça à l'interne, alors on a une bonne équipe de communication ici.

**M. Lévesque (Chapleau) :** Merci beaucoup. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Caron) :** Bien, merci, M. le député. Je cède maintenant la parole au deuxième groupe d'opposition, M. le député de Rosemont.

**M. Marissal :** Merci, M. le Président. Mme Leclerc, M. Lanoie et tous les autres collègues, là, du Bureau de la Vérificatrice générale. Désolé, je n'ai pas pris les noms de tout le monde.

Comme ancien journaliste, Mme Leclerc, vous ne vous étonnez pas de m'entendre dire que je suis tout à fait ouvert à vos techniques de communication plus modernes. On en a déjà discuté, vous et moi, une des premières fois qu'on s'est rencontrés après mon arrivée comme député. Je serais toujours heureux de poursuivre la discussion avec vous là-dessus, quoique, comme jeune dinosaure, je ne suis peut-être pas la meilleure personne pour vous conseiller sur les réseaux sociaux.

Mais je voyais tout à l'heure que sur votre site, sur votre page Facebook, par exemple, il y a 181 personnes qui vous suivent. Alors, je pense qu'il y a un gros, gros travail à faire. Mes attachés me disent la même chose à propos de mon Instagram, qui est assez pitoyable, selon mes propres enfants. Alors, il y a quelque chose à faire là, je ne sais pas, innover avec des podcasts, par exemple, expliquer de façon simple pour la population.

Parce que votre travail, c'est vrai qu'il est couvert par les journalistes, et étant moi-même un ancien journaliste, je peux vous dire que les journées de VG, c'était toujours des grands moments pour les journalistes, là. Vous n'aviez pas de mal à faire salle comble, c'est sûr. Mais une plus grande diffusion de ce que vous faites, je pense que ça serait vraiment... ça ferait oeuvre utile parce que, je dois vous dire, même comme ancien journaliste, puis que maintenant comme parlementaire, là, on s'y perd un peu dans les chiffres, là. Puis, tu sais, 1 milliard, ou 200 milliards, ou 200 millions, à un moment donné, c'est des chiffres, on ne sait plus trop, on se perd un peu là-dedans. Alors, je vous encourage vraiment à développer cet axe-là communicationnel avec la population.

• (11 h 30) •

Puis ça m'amène à ma première question. Désolé pour le préambule un peu long, là. Je suis bien d'accord à ce qu'on étudie les comptes publics, les états financiers avec les parlementaires, puis je pense que, oui, ça serait utile, mais, encore là, faut-il avoir les outils avant de se rendre, parce qu'on peut se retrouver devant d'immenses colonnes de chiffres qui ne disent pas grand-chose, et c'est un peu le défi quotidien qu'on a comme parlementaires, là, de se démêler dans tout ça.

Alors, j'aimerais ça, vous entendre, par exemple, sur cette idée qui court depuis un moment de créer un bureau... un directeur parlementaire du budget, comme ça se fait à Ottawa. J'aimerais ça, vous entendre là-dessus. Est-ce que c'est une option valable? Est-ce qu'on perd notre temps là-dessus? Est-ce qu'on a quelque chose de mieux à offrir ou à proposer?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, écoutez, c'est la prérogative des parlementaires. Alors, ça, c'est un choix des parlementaires de décider d'avoir un directeur de budget... le Vérificateur général. Tant que c'est pour la saine gestion publique, bien, on ne peut pas être contre rien, tu sais. Si ça porte à une meilleure gestion, on est tout à fait d'accord. Il faut comprendre que le directeur du budget a un autre rôle que celui du Vérificateur général dans l'audit du rapport préélectoral. Alors, le directeur du budget aura, s'il est mis en place, aura un rôle complémentaire à celui du Vérificateur général.

Et, je vais vous donner un exemple, lorsqu'on a fait le rapport préélectoral, dans un premier temps, nous avons examiné les systèmes de production du budget. Tu sais, comment, à partir d'un centre hospitalier, O.K., ou d'un CIUSSS, comment l'information budgétaire se rend au ministère des Finances? Et jusqu'à quel point cette information-là est fiable lorsqu'elle arrive au ministère des Finances? Donc, ça, c'est.. Alors, tout ce système-là, ces processus-là, on les a vérifiés en... avant les élections de 2018, donc on les vérifiés en 2016-2017. Pour ça, il y a énormément d'heures qui ont été faites. Donc, ça, c'est le rôle du Vérificateur général, de regarder comment le processus budgétaire s'effectue, tant au ministère des Finances qu'au Conseil du trésor.

Alors, ça, c'est la première partie de travail du Vérificateur général pour le rapport préélectoral, et ensuite c'est la certification du rapport lui-même, qui est préparé par le ministre des Finances. Donc... Mais là on peut le certifier parce qu'on... à partir d'un certain moment, on sait que les processus sont fiables, on a fait des recommandations, il y a eu des corrections qui ont été apportées par le gouvernement pour améliorer ces processus, et là on est en mesure de... on est en mesure de certifier le rapport préélectoral. Alors, c'est ce qu'on a fait en 2018, c'est ce qu'on va faire en 2022.

Mais ça, ce travail-là, ce n'est pas comme le travail du directeur du budget. Le directeur du budget peut même refaire ses propres évaluations budgétaires, ce que le Vérificateur général ne fait pas. Alors, c'est pour ça que je vous dis que c'est complémentaire. Les deux sont complémentaires.

**M. Marissal :** O.K., c'est intéressant.  
Parlons rapidement de votre dotation...

**Le Président (M. Caron) :** Il vous reste juste 50 secondes, M. le député.

**M. Marissal :** Oui, merci, M. le Président. La dotation de personnel, ça a été au coeur de nos échanges, là, les premières fois que l'on s'est vu avec la CAP. Avez-vous réglé quelques-uns des problèmes, là, de dotation et de rétention de personnel, notamment pour la rémunération d'un certain type de travail... d'employés chez vous?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui, effectivement. Vous vous souviendrez peut-être qu'on avait beaucoup échangé sur le fait que, nos chargés de projet, bien, on avait de la difficulté à les garder parce que, bon, être chargé de projet chez nous, c'est beaucoup de responsabilités, c'est beaucoup de travail. Ce sont des professionnels, ce ne sont pas des cadres. Et alors on a eu l'autorisation de créer un nouveau grade, qu'on appelle le grade 1, qui permet à ces chargés de projet d'expérience d'avoir un salaire supérieur aux autres professionnels, et ça, ça a fait en sorte que, depuis la mise en place du grade 1, donc ça fait deux ans, presque deux ans, bien, on n'a eu aucun chargé de projet qui a quitté.

Notre défi demeure toujours d'avoir des chargés de projet d'expérience chez nous, donc il faut qu'ils prennent le temps d'acquérir de l'expérience, donc... surtout en audit de performance. Il faut que les directeurs, vraiment, mettent la main à la pâte, là, pour assister ces chargés de projet là qui sont plus jeunes. Mais, vraiment, la création du grade 1, ça a eu l'effet escompté jusque maintenant.

**Le Président (M. Caron) :** Désolé de vous interrompre, c'est tout le temps qui nous est imparti.

**M. Marissal :** Merci beaucoup.

**Le Président (M. Caron) :** Merci beaucoup. Je cède maintenant la parole à Mme la députée de Labelle.

**Mme Jeannotte :** Oui, bonjour, Mme la Vérificatrice générale. Bonjour aux membres. Bonjour à mes collègues. Je me suis amusée, Mme la vérificatrice, à comparer un petit peu ce qui se passait en Ontario : on parle de 140 employés pour 25 millions de dollars versus, ici, 300 employés pour 34 millions de dollars, et on sait qu'on est beaucoup moins d'habitants.

Bien que les comparaisons soient probablement chaotiques, étant donné que les outils, probablement, diffèrent, étant donné que vous avez des rencontres avec les autres vérificateurs généraux des provinces, est-ce que vous pourriez nous... j'aimerais vous entendre sur peut-être les outils que, dans le fond, vous enviez peut-être d'autres provinces ou qu'est-ce qui vous frappe. J'aimerais vous entendre, donc, étant donné que vous avez des rencontres avec vos autres collègues.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je vous dirais qu'on est assez spécifiques, hein? Par exemple, ici, au Vérificateur général, on fait... on audite 215 états financiers. On a l'audit de performance puis, si on compare avec l'Ontario, on traite beaucoup moins d'audits financiers. Alors, très, très souvent, c'est difficile de pouvoir comparer une province par rapport à l'autre.

Mais je vous dirais qu'au Québec on est novateurs sur plein de choses... mais on se rencontre tellement... très, très souvent, les vérificateurs généraux des autres provinces et du fédéral, ce qui fait que, quand il y a... Puis il y a

plusieurs comités qui existent : ressources humaines, technologies de l'information, audits par ordinateur, assistés par ordinateur. En tout cas, il y a plusieurs comités, ce qui fait qu'on va toujours chercher les meilleures pratiques d'une province par rapport à l'autre. Alors, je vous dirais, on n'est pas très en retard.

La seule chose que je vous dirais, au cours des prochaines qu'on va avoir... qu'on va développer, qu'on va avoir vraiment besoin de budget, c'est l'audit assisté par ordinateur. Alors, ça, il va falloir qu'on aille chercher... puis là, ça, on arrive dans des compétitions, là, tu sais, avec les firmes privées. Mais ça, c'est la clé pour garder le succès du Vérificateur général au cours des prochaines années, tant en audit financier, c'est-à-dire que...

Par exemple, chez Hydro-Québec, regarder... on ne fait plus ça, regarder un journal général, là. Pour ceux qui sont familiers avec ça, on ne regarde plus ça, un journal général. Mais c'est les techniques d'audit assisté par ordinateur qui vont nous examiner l'intégralité du journal général, qui consiste en des centaines de milliers de transactions, et qui vont être capables d'identifier les éléments qui sont à risque.

Et ça, c'est... en audit de performance, la même chose. Puis je vais vous donner un exemple, le rapport sur les CPE qu'on a fait. À cause des techniques d'audit assisté par ordinateur, on était en mesure de regarder, géographiquement, où sont situés les CPE, géographiquement, où sont les parents des enfants des CPE, le salaire des parents. Alors, on est en mesure de pouvoir faire des recommandations adéquates en disant : Bien, dans tel secteur, bien, il n'y a pas beaucoup de CPE, mais c'est des parents qui ont tel salaire qui vont... et c'est dans une région pauvre ou plus... moins favorisée.

Donc, ça, c'est les techniques d'audit assisté par ordinateur et ça, je vous dirais, c'est l'avenir du Vérificateur général. Et ça, au cours des prochaines années, sinon des prochains mois, on va avoir vraiment préparé un plan d'action strictement là-dessus, sur quelles sont les ressources qu'on a besoin pour mener à bien, finaliser ce projet-là, parce que nos équipes... On a déjà une équipe de... je pense que c'est huit personnes qui sont dans... huit ou 13? Huit? Huit personnes, mais il va falloir pratiquement doubler, puis il y a tous les logiciels que ça prend. Il faut acquérir des logiciels, des équipements.

Alors, ça, c'est quelque chose pour pouvoir demeurer à la fine pointe et être, je vous dirais, comparable comme... ça, comparable, je vous dirais, peut-être avec le gouvernement du Canada, là. Eux autres sont déjà plus... ils ont plus d'équipement qu'on peut avoir. Mais par rapport, nous, aux autres provinces, on est déjà très, très avancés, mais il faut aller chercher ce qui existe dans l'entreprise privée pour se l'approprier, nous aussi, et pouvoir utiliser ces outils-là.

• (11 h 40) •

**Mme Jeannotte :** Mais c'est très intéressant, ce que vous venez de dire là, puis c'est très important. Et puis, par contre, sur l'aspect gouvernance... Ça, non, ce n'est pas des enjeux de gouvernance, ce n'est pas des enjeux d'expertise. On n'est pas là. Le besoin, il est plus au niveau des équipements informatiques, la mécanique. Là, il va falloir que les parlementaires vous aident de ce côté-là.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, il va y avoir besoin aussi... C'est un défi au niveau des ressources fixes. C'était un défi. On l'a réglé, au niveau des chargés de projet, et je vous en remercie, vous nous avez aidés beaucoup.

Là, le défi est au niveau des directeurs. Et, quand on avait préparé le mémoire, on disait : Bien, ça nous prend un grade supplémentaire, ce qui nous a été octroyé. On avait dit : Après ça, il va falloir s'attaquer à la direction, donc les directeurs, parce que, là, maintenant, les chargés de projet, avec le temps supplémentaire qu'ils font, bien, ils gagnent plus cher, dans certains cas, que les directeurs. Ça fait que, là, il y a un décalage et... Puis ça, c'est pour nos directeurs en audit législatif, mais aussi pour les technologies de l'information, là, les technologies d'assistance par ordinateur. Bien, là aussi, il va falloir qu'on aille recruter, mais chez des gens qui gagnent déjà très, très cher dans l'entreprise privée. Donc, ça, ça va être un autre défi. Donc, on en est là.

Pour ce qui est des directeurs d'audit législatif, bien, on a déjà eu des échanges avec le Conseil du trésor à venir jusqu'à maintenant, mais c'est certain que, pour eux, bien, il y a des préoccupations.

**Mme Jeannotte :** Bien, c'est bien intéressant. Il me reste du temps? Ça a l'air que oui.

Dans le fond, ça fait huit ans, là, que vous revenez à la charge sur les questions des états financiers, là, qui ne sont pas entendus en commission parlementaire. Qu'est-ce que le gouvernement précédent vous donnait comme argument? J'aurais pu demander à mon collègue Carlos, mais j'aimerais vous entendre sur qu'est-ce que les anciens gouvernements... pourquoi ils n'ont pas été de l'avant précédemment.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je ne suis pas en mesure de vous dire pourquoi ils n'ont pas été... à moins que, Christine, tu aies une information supplémentaire, mais non, on n'a pas l'information à cet effet-là. Ce qu'on comprend, c'est que peut-être la charge de travail des parlementaires... mais je ne suis plus dans mon champ de compétence, là.

**Mme Jeannotte :** D'accord. Dans le fond, j'aurais peut-être une autre question, si je peux me permettre de revenir sur le nombre de plaintes, dans le fond, qui ont été intégrées aux travaux déjà planifiés, là. Dans le fond, comment vous expliquez le nombre si élevé qu'on a eu en 2019-2020?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, il faut comprendre que ce sont des dénonciations, hein, de... Alors, les sujets qu'on avait en 2019-2020, on avait, entre autres, le patrimoine, O.K., la préservation du patrimoine. Ça, ça préoccupait beaucoup la population, donc les gens ont beaucoup contribué. Donc, il faut comprendre que, dans ce secteur-là, il y a les contributions de la population. L'autre qui a... auquel les gens ont beaucoup contribué, c'est...

**M. Fiset (Jean-Pierre) :** Services de garde.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Les services de... Ah oui! les CPE. Donc, dans le cadre des CPE, il y a eu beaucoup de dénonciations de la part de la population, ce qui fait que c'est pour ça que ça a augmenté beaucoup le nombre de ce qu'on appelle plaintes et dénonciations, là. Donc, dans certains cas, c'est des contributions, mais c'est une question de sémantique, là, tu sais. Est-ce que c'est une dénonciation ou c'est une contribution, là? Ça dépend de quel côté on se place.

**Mme Jeannotte :** D'accord. Et est-ce qu'il me reste du temps?

**Le Président (M. Caron) :** Il vous reste 30 secondes, Mme la députée.

**Mme Jeannotte :** Ah! écoutez, j'aurais peut-être...

**Le Président (M. Caron) :** Est-ce qu'on l'applique au prochain bloc?

**Mme Jeannotte :** Oui, oui, tout à fait, tout à fait.

**Le Président (M. Caron) :** Parfait. Merci. Petit détail à régler avec vous, puisque nous avons débuté nos travaux avec quelques... avec un léger retard, j'aurais besoin d'obtenir votre consentement pour qu'on puisse les poursuivre environ de cinq minutes plus tard que l'heure prévue.

**Des voix :** Consentement.

**Le Président (M. Caron) :** Merci. Donc, je cède maintenant la parole à M. le député de Jonquière, troisième groupe d'opposition. M. le député, c'est à vous.

**M. Gaudreault :** Oui, bonjour à tous et à toutes. Ça me fait extrêmement plaisir de vous voir. J'ai hâte de vous voir en vrai.

Pouvez-vous nous résumer en deux minutes, parce que j'ai juste 6 min 15 s, là, l'éternel débat entre le ministère des Finances et la VG sur la sous-estimation, là, des déficits? Parce que ce n'est quand même pas rien quand vous dites, devant un groupe de parlementaires : On sous-estime, là, le déficit à 12 milliards. Je sais qu'il y a un éternel débat entre le ministère des Finances et la VG là-dessus, un débat de comptables que je ne sous-estime pas. Et en quoi d'obtenir une commission parlementaire pour vérifier les états financiers nous permettrait de bien trancher là-dessus?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je vous dirais que l'important, c'est la compréhension, parce que, comme vous venez de le dire, c'est plus qu'un débat de comptables. Et lorsqu'on a... Ça fait plusieurs années, là, que ce débat-là est sur la place publique mais n'est pas débattu. Alors, ce qu'on a décidé de faire, c'est qu'en mars on va publier un rapport qui va l'expliquer très, très simplement, avec des images, parce que c'est autre chose qu'un débat de comptables et c'est vraiment une sous-évaluation de la dette. Donc, on va vous présenter, au mois de mars, d'une façon très simple... parce qu'en deux minutes je ne peux pas vous expliquer une situation qui est aussi complexe.

Mais, dans le fond, c'est bien simple. C'est simple, c'est tout simplement comme si, sur notre carte de crédit, on disait que notre dette, c'est simplement le montant minimum à verser que par rapport au montant que j'ai dans mon relevé de carte de crédit. Si j'y vais de façon simple, c'est ça. Alors, c'est plus qu'un débat de comptables, mais on va vous déposer, au mois de mars, un rapport à cet effet-là.

**M. Gaudreault :** Parfait. Et j'annonce tout de suite que je souhaite que la Commission de l'administration publique puisse vous rencontrer spécifiquement sur ce rapport-là. Peut-être que, pour rendre ça intéressant pour les jeunes, vous pourriez faire un podcast qui s'intitulerait *Parlons VG dans un audit de performance*.

Alors, je voudrais poursuivre avec l'évolution du coût des travaux par le VG. Dans notre document de soutien, on dit que le coût par heure, en 2019-2020, était de 103,94 \$. Vous avez sûrement vu ça. Est-ce que vous avez des comparables avec le privé? Sûrement que de faire des audits financiers par le privé coûte plus cher. Je me demande si ça ne pourrait pas devenir un argument pour le Conseil du trésor afin de soutenir la dotation de ressources humaines chez vous.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, je vous dirais que je vais peut-être laisser parler Jean-Pierre Fiset, qui est vérificateur général adjoint, mais qui est responsable aussi de l'administration, mais peut-être que, le défi, ce serait d'avoir de l'information, parce que les firmes privées ne nous donnent pas nécessairement l'information sur le prix de vente de leurs honoraires. Donc, lorsqu'ils font affaire avec une entité gouvernementale, je n'ai pas nécessairement l'information sur le taux horaire. Alors, je vous dirais, c'est peut-être le défi. Mais peut-être que, Jean-Pierre, tu pourrais ajouter quelque chose.

**M. Fiset (Jean-Pierre) :** Oui, bonjour. Jean-Pierre Fiset, vérificateur général adjoint.

Donc, écoutez, sur ce coût moyen là, je vous dirais, un des exemples concrets où on peut se comparer, c'est dans nos co-audits. Dans le passé, on faisait des tableaux détaillés, je dirais, là, qu'on publiait même dans notre

rapport annuel, où on venait démontrer que le taux horaire moyen en fonction des heures réalisées par chacun des co-auditeurs, effectivement, il donnait des résultats avec un taux moins élevé chez le Vérificateur général. C'est un exemple qu'on continue à suivre, qu'on n'a pas publié ici, mais qu'on continue à suivre régulièrement dans nos mandats de co-audits.

Donc, c'est sûr que c'est un coût moyen. Il y a des... Ça inclut des gens qui... C'est sûr que, quand on se compare aux firmes privées, il y a des gens qui sont à des taux beaucoup plus élevés que ça, mais, de manière générale, on conclut, avec ces moyens-là qu'on a de se comparer, qu'on est à un taux très concurrentiel.

**M. Gaudreault :** C'est bien. Merci. Est-ce qu'il me reste du temps, M. le Président? Pardon?

**Le Président (M. Caron) :** Un peu plus de 1 min 30 s.

**M. Gaudreault :** O.K. Pouvez-vous nous faire un résumé du travail effectué par votre déconcentration d'employés? Entre autres, au Saguenay—Lac-Saint-Jean, évidemment, vous en aviez deux. Sur quel mandat ils étaient? Est-ce qu'ils travaillaient à partir de... en télétravail, à partir de chez eux, et même avant la pandémie? Donc, rapidement là-dessus.

• (11 h 50) •

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Ça me fait plaisir de vous parler de ce projet-là parce que c'est un projet qui me tient vraiment à coeur. Et j'espère qu'avant la fin de mon mandat je vais pouvoir étendre, à la grandeur du Québec, ce mandat-là.

Ça a très bien été. Là, actuellement, on a deux personnes au Saguenay—Lac-Saint-Jean, deux personnes à Drummondville. On n'a pas le choix d'être près des grands centres pour s'assurer que ça fonctionne bien. Là, on a maintenant... Combien de personnes à Trois-Rivières?

**Des voix :** Trois.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** On a trois personnes à Trois-Rivières. On vient d'ouvrir... et ces personnes-là ne travaillaient pas de chez elles. C'est important qu'on n'ait pas juste une personne. Il fallait qu'ils soient minimalement deux, et on louait des locaux dans les édifices gouvernementaux de manière à ce qu'ils aient accès à une cafétéria, qu'ils puissent échanger avec d'autres personnes. Donc, on a vraiment mis en place des éléments gagnants.

Mais finalement, c'est certain, comme toute gestion de changement, bien, il y avait des gens qui étaient plus d'accord puis il y avait des gens qui étaient moins d'accord. Et la pandémie... Des fois, une crise apporte quelque chose de bon, mais ça a fait en sorte que tout le monde s'est ramassé comme en région parce que tout le monde a été en télétravail. Alors, ces gens-là n'ont pas pu... être identifiés comme «je suis en région». Tout le monde était en télétravail et en région, ce qui fait que ça a vraiment facilité l'intégration de ces gens-là...

**Le Président (M. Caron) :** Je suis désolé de devoir vous interrompre. C'est le temps qui nous était accordé. On pourra peut-être revenir un petit peu plus tard, si possible. Je cède maintenant la parole à M. le député de Mont-Royal—Outremont.

**M. Arcand :** Merci, M. le Président. Bonjour, Mme Leclerc, bonjour, M. Lanoie, et tous les collègues qui sont ici présents aujourd'hui.

Dans le rapport d'audit et de performance, entre autres sur l'accès aux soins de santé et des services sociaux... c'est un rapport assez déprimant parce qu'on a quand même mis 1 milliard de plus dans ce domaine-là et on se retrouve avec une situation, en tout cas, qui n'était pas très rose, tel que vous l'avez décrit. Est-ce que vous voyez une suite à ça, de votre côté? Est-ce que vous voyez certaines choses qui pourraient être ajoutées? Parce qu'on ne peut pas continuer de cette façon-là dans le domaine de la santé.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Effectivement, on a... bien, comme pour tous nos rapports, il va y avoir un suivi des recommandations qui étaient présentées, donc on va suivre les progrès, je vous dirais, annuellement, en fonction du plan d'action qui va nous être présenté par... Et ce que je dois dire aussi, c'est qu'en mars on a deux rapports qui vont être publiés. Il va y avoir le rapport sur les paiements de transfert ou la sous-évaluation de 12 milliards de dollars, mais aussi un rapport sur le portrait COVID — le portrait COVID, c'est combien de sommes ont été impactées, O.K., par la COVID, là, donc en subventions, en dépenses supplémentaires — et, dans ce portrait-là, on va présenter les différents projets d'audit qu'on prévoit faire. Alors, en mars, donc très tôt au retour du congé de relâche, on va présenter ces deux rapports-là. Mais d'ores et déjà, sur notre site Internet, on peut voir qu'à l'automne on prévoit déposer un rapport sur la santé mentale et on va avoir, si je me souviens bien, en juin, le suivi des recommandations sur la rémunération des médecins. Donc, c'est encore en lien avec la santé.

Alors, oui, bien, la santé demeure, tout comme l'éducation, un grand secteur dans lequel le Vérificateur général est continuellement, soit par suivi des recommandations ou par des nouveaux mandats.

**M. Arcand :** D'accord. Merci pour ces informations. Une de mes questions, c'est évidemment lié aussi à la pandémie, le nombre incalculable de contrats gré à gré qui ont été donnés pour des raisons qui peuvent être justifiées pendant une période d'urgence comme celle qu'on a vécue, mais c'est quand même... on parle de plusieurs millions, de centaines de millions de dollars qui ont été donnés en gré à gré, qui ont été... des contrats sur lesquels, évidemment,

on... On a vu, cette semaine, qu'on ne retrouvait pas les bureaux de certaines de ces entreprises, et ainsi de suite. Est-ce que ça fait partie des possibilités que vous regardiez également cette liste de contrats qui ont été donnés durant particulièrement, là, les six premiers mois de la pandémie en particulier?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, c'est certain qu'il y a certains aspects qu'on va regarder, mais une chose que j'ai demandée à mes équipes, c'est que, dans le cadre d'un audit financier, qu'ils portent une attention particulière à l'aspect COVID.

Donc, moi, j'ai la chance d'avoir des auditeurs qui se présentent dans plusieurs entités. Donc, on vérifie des CIUSSS, on vérifie des commissions scolaires, on vérifie des musées, on vérifie... Donc, dans toutes ces entités-là, l'audit des états financiers, bien, c'est une équipe qui fait cet audit-là, mais, des fois, ils ne se rendent pas jusqu'à un certain point.

Dans ce cas-ci, j'ai demandé à ce que les équipes fassent un travail supplémentaire afin de collecter de l'information pour ne pas que je démarre des audits de performance un peu partout, je vous dirais. Mais on a plusieurs audits de performance en lien avec la COVID qui sont déjà identifiés. Mais aussi on veut utiliser toutes nos ressources qui sont dans les différents ministères, et organismes, et sociétés d'État pour pouvoir aller collecter de l'information supplémentaire.

**M. Arcand :** ...

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je ne vous entends pas, M. Arcand.

**Le Président (M. Caron) :** On ne vous entend pas, M. Arcand.

**M. Arcand :** Voilà! Excusez. Compte tenu de l'immensité et du budget, entre autres, de ce ministère et compte tenu des commandes qui sont quand même assez énormes, parce que je pense que juste faire le point sur la COVID va représenter un travail colossal, est-ce que vous croyez avoir le personnel suffisant pour vérifier tout ce qui doit être vérifié?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, je vous dirais, dans un premier temps, on va avoir un travail colossal à faire, ne serait-ce que pour la vérification des comptes publics. Alors, au niveau des comptes publics, qui... où, on le disait tout à l'heure, il y a la consolidation de toutes ces entités-là, bien, c'est certain qu'on va avoir un travail colossal à faire.

Mais le premier travail à faire, c'est le contrôleur des finances qui se doit de le faire. Donc, lui, il doit nous fournir de l'information qui soit adéquate, pertinente et fiable, et, après ça, on va l'auditer. Mais on n'est pas encore en mesure de vous dire est-ce qu'on va avoir des besoins supplémentaires, est-ce que... parce que c'est le rôle du gouvernement de fournir l'information fiable. Et, si l'information qui nous est fournie n'est pas fiable, bien, notre prérogative, c'est de dire : Bien, écoutez, j'ai une limitation, je suis dans l'impossibilité de vous donner un rapport d'audit, alors... un rapport d'audit sans réserve.

Alors, je vous dirais que c'est le début, mais peut-être que je peux laisser... Christine a peut-être quelque chose à ajouter.

**Mme Roy (Christine) :** Bien, je vous dirais que c'est certain qu'on fait toujours des choix, hein, en audit de performance, sur les sujets. Donc là, on ne va jamais partout, on a toujours des belles banques de projets puis on fait un choix à chaque année. Mais je pense qu'on s'en va avec une vitesse de croisière plus importante avec 14 rapports l'année prochaine, puis on avait des objectifs de hausse de rapports. Donc, pour nous, les choix de mandats dont Mme Leclerc parlait vont pouvoir s'intégrer très bien à travers notre planification de mandats.

Et, en audit financier, effectivement, bien, c'est ça, on veut porter attention à ça, faire des procédés additionnels, mais on compte effectivement, là, sur... On pense qu'on va pouvoir le faire avec les effectifs qu'on a là, mais on compte sur le préparateur, que ce soit le contrôleur des finances ou l'entité, que ce soit un CIUSSS ou le ministère de la Santé, pour que, lorsqu'on pose des questions, les documents soient disponibles et que ça se fasse très bien, là. Dans le fond, plus eux nous préparent des documents adéquats, moins c'est long pour nous, après ça, là, de sortir nos constats. Donc, c'est certain qu'on espère, là, travailler en collaboration avec ces entités-là pour ces éléments-là.

**M. Arcand :** O.K. Mais vous allez regarder quand même les contrats qui ont été donnés, là, durant le début de la pandémie en particulier.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, ce que je vous dirais, c'est qu'il y a deux choses. Il y a l'audit financier, ça, c'est... puis vous connaissez ça, là, c'est en fonction de l'importance relative, donc ça se peut qu'on ne regarde pas une série de contrats de gré à gré parce qu'ils sont en deçà de l'importance relative pour l'audit des états financiers.

Au niveau de l'audit de performance, bien, on a fait une évaluation, actuellement, d'où est passé l'argent puis, je vous dirais, où a été dépensé l'argent, et ça, on a obtenu une information, il va y avoir une publication de rapports au mois de mars, et c'est là qu'on présente quelques mandats qui vont être réalisés.

• (12 heures) •

**Le Président (M. Caron) :** Je dois malheureusement vous interrompre, Mme Leclerc. Je suis vraiment désolé. Bien que ce soit très intéressant, je dois céder la parole maintenant à Mme la députée de Châteauguay.

**Mme Chassé :** Oui. Bonjour. Merci. Le travail que vous faites est vraiment important, et le rapport de gestion que vous avez remis est éloquent en indicateurs de performance. Je vous en remercie. Le rôle de la Vérificatrice générale, on va en profiter puisque c'est une femme qui est à la tête actuellement encore, est évidemment un rôle assez conservateur parce que c'est un rôle qui demande de la rigueur.

Et vous avez parlé tantôt avec beaucoup d'éloquence encore et d'enthousiasme de votre projet pour progresser au niveau des technologies de l'information. D'ailleurs, j'aimerais que vous m'expliquiez pourquoi il y a un écart de 400 milliers de dollars sur les dépenses et les investissements qui étaient prévus en termes de rehaussement pour les technologies de l'information.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui. Là, il faut que je me rappelle pourquoi, là, mais ce n'est pas pour... Cet écart-là n'est pas pour les techniques d'audit assisté par ordinateur, c'est pour vraiment des équipements du Vérificateur général. Puis, Jean-Pierre, veux-tu me le rappeler, c'est pourquoi, là?

**M. Fiset (Jean-Pierre) :** Oui. Entre autres, c'est pour l'acquisition de certaines licences qui se sont faites... plutôt de se faire en fin d'année 2019-2020, se sont faites en tout début d'année, dans le fond, de l'exercice financier 2020-2021. Donc, il n'y a pas eu d'impact.

**Mme Chassé :** Donc, les acquisitions qu'on voit ici, dans le rapport, avoir été retardées se sont actualisées quelques mois après.

**M. Fiset (Jean-Pierre) :** Absolument. C'est ça, dans l'exercice présent, 2020-2021, pour s'assurer qu'on était à la fine pointe au niveau de nos outils technologiques pour nos employés, là, toujours en assurant d'être présents.

**Mme Chassé :** Bon, je suis très contente d'entendre ça parce qu'entre autres la Vérificatrice générale tantôt disait qu'on a hâte d'avoir fini ce projet-là. Entre autres, effectivement, là, elle parlait de son projet d'optimisation des techniques d'audit assisté par ordinateur. Je veux vous dire que ces projets-là, en passant, en technologie de l'information, ne sont jamais finis. On met la main dedans puis on n'arrête jamais, et ça, c'est important de le reconnaître. Alors, c'est important que vous le planifiez toujours continuellement dans vos budgets et dans vos revendications.

Oui, il faut être au goût du jour, si on peut dire, dans ces technologies-là. Vous avez raison de vous comparer avec le fédéral, avec les autres provinces, avec les firmes comptables. Je vous invite aussi à innover et à oser aller vous comparer à des industries qui seraient peut-être surprenantes. Ne restez pas seulement dans le secteur dans lequel vous êtes pour être en avant de la parade, pour nous aider à être en avant de la parade là-dessus.

Vous parliez tantôt... ah! là, je m'excuse, je ne me rappelle pas des noms de tout le monde, à part Mme Leclerc. Vous parliez aussi, justement, de l'incorporation du logiciel de gestion des ressources. Est-ce que j'entendais que, là, il est acquis, il est incorporé, ce logiciel?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui, oui, il est fonctionnel. Alors, il nous... ça, c'est pour optimiser nos propres ressources.

**Mme Chassé :** Excellent.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Alors, oui, il est... alors, non, il est fonctionnel, il est implanté puis ça va très bien.

**Mme Chassé :** Bon, je suis contente de savoir qu'il est fonctionnel, qu'il est implanté, parce que quand je lis un peu le travail que vous faites... en fait, l'analyse que vous faites au niveau de l'attraction et de la rétention de votre personnel, je vois beaucoup d'action au niveau de l'attraction. J'en vois peu au niveau de la rétention.

Est-ce que le logiciel que vous avez mis en place vous aide, d'une certaine façon, à faire des lectures, à rester mieux en contact, à faire que les employés sont mieux outillés?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui, l'outil dont vous parlez, là, c'est « Retain », qu'on a acquis il y a quelques années, et qui est maintenant implanté, et ça permet de pouvoir planifier sur plus d'un an tous les mandats qu'on a à réviser. Ça va bien pour les audits financiers, parce que ça revient d'année en année, mais pour les audits de performance, c'était un défi, et, si on veut optimiser nos propres ressources, il faut être en mesure de connaître quand une personne est disponible ou sera disponible pour une période, pour l'affecter. Donc, ça, ça aide, je vous dirais, pour la rétention, parce que le personnel sait toujours, pour la prochaine année, sur quel mandat il va travailler, et ça, ça les enthousiasme beaucoup.

**Mme Chassé :** Bien, ça les rassure, ça a un effet...

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Ça les rassure, bien oui.

**Mme Chassé :** ...de savoir où est-ce qu'ils s'en vont, parce qu'effectivement, de la façon que vous le dites dans votre discours de départ, hein, c'est de mettre les employés au coeur de l'organisation.

Là, je vais me permettre de sortir un peu des technologies de l'information. J'entends votre enthousiasme, j'entends que le rattrapage est fait et je vous invite effectivement à considérer que c'est un mouvement qui est continu,

perpétuel que de se mettre à niveau au niveau des technologies de l'information. Je vais aller au niveau plus humain. On parle des outils informatiques, mais vous parlez, dans votre discours, de mettre les employés au coeur de votre organisation et d'adopter des pratiques qui allient qualité et innovation. Puis ça, c'est bien pour les employés quand je lis ça parce que ça fait que ça leur dit leur travail va être excitant. Parlez-moi un peu de l'ambiance de travail. Comment ça va avec les employés? Comment les employés sentent qu'ils sont au coeur de l'organisation?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je vous dirais que c'est un perpétuel défi, parce qu'avant la pandémie les employés, beaucoup de professionnels travaillaient dans les... étaient dispersés, hein, dans les différents ministères pour faire leur travail. Donc, d'être rassembleurs et les avoir... qu'ils aient un sentiment d'appartenance, c'est un perpétuel défi. Donc, c'est important de... puis là, maintenant, avec la pandémie, c'est encore pire parce que chacun est chez eux puis...

Alors, je pense que l'important, c'est la communication. C'est pour ça qu'on a l'accréditation employeur remarquable qui nous oblige à faire un sondage auprès de nos employés et de leur demander dans quelle mesure ils sont mobilisés au sein de l'organisation. Et on a eu le premier sondage en 2016, si je me souviens bien. Le deuxième qui a fait en sorte qu'on avait... qu'on a pu avoir l'accréditation, on devait en réaliser un autre en 2019, c'est bien ça, et on a eu 80 %, je pense, 79 % de taux de mobilisation, ce qui est excellent. Et là on doit réaliser ce printemps un nouveau sondage pour pouvoir garder l'accréditation.

Donc, pour nous, c'est comme... on a vraiment une carotte et un bâton, là, qui fait qu'on se doit d'être tous... de s'assurer que nos gens sont toujours mobilisés.

**Mme Chassé :** Est-ce que les indicateurs... bien, les résultats que vous m'avez donnés font partie des indicateurs de performance que vous suivez dans votre rapport annuel?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui. Nous autres, on demeure un employeur remarquable. Et là, à partir de cette année, ce qu'on va avoir aussi, c'est employeur en santé. Donc...

**Mme Chassé :** Excellent. Je veux juste, Vincent... M. le Président, combien de temps il me reste?

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

**Mme Chassé :** O.K. Je m'excuse. Je suis désolée de vous interrompre. C'est parce que vous avez été innovant en mettant en place une politique et une directive de télétravail en janvier 2020, que vous dites avoir révisée en janvier 2021. C'est superimportant, vous le disiez tantôt, sur la mobilisation des employés. Parlez-m'en un peu de cette expérience-là. J'aimerais qu'on vous entende pour qu'on apprenne de votre expérience — vous avez été proactifs — des leçons apprises. Transmettez-nous votre apprentissage et comment que vous l'avez vécu, le fait que vous avez été proactifs là-dessus et que vous l'avez mis à jour, mis à niveau.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Premièrement, il y a les technologies de l'information. Il fallait que nos équipes soient bien équipées, et on a été chanceux, notre équipe informatique ici, à l'interne, avait déjà fait un travail très, très important avant, ce qui fait que, lorsqu'est arrivée la pandémie, tout le monde devait être en télétravail. On était déjà sur Office 365, tout le monde avait des portables, il y a eu un déploiement, là. Donc, ça s'est très, très bien fait. Les entités... Ça a été plus difficile pour certaines de nos entités.

On avait fait un projet, une politique sur le télétravail, l'année passée, qui était plus restrictive, mais face au succès qu'on a eu au niveau du télétravail et de la mobilisation de notre personnel face au télétravail, on les a consultés, on leur a demandé : C'est quoi que vous aimeriez? Bien...

• (12 h 10) •

**Le Président (M. Caron) :** Mme Leclerc, désolé, c'est quasiment cruel, mais malheureusement, c'est tout le temps qu'on avait. Je vais céder la parole à Mme la députée de Saint-Laurent.

**Mme Rizqy :** Merci beaucoup, M. le Président. Merci beaucoup, Mme Leclerc, ainsi qu'à tout le monde d'être présents parmi nous. J'aimerais continuer l'échange plus sur les contrats que... parce qu'évidemment avec la pandémie plusieurs contrats ont été octroyés de gré à gré. Et par chez nous... je peux vous dire que moi, j'ai beaucoup de citoyens à Saint-Laurent, là... On a un technoparc, donc on a plusieurs entreprises qui auraient aimé savoir comment ils ont été octroyés. Et c'est pour ça que je me pose la question : Est-ce que le Vérificateur général du Québec va se pencher sur l'octroi des contrats durant la première phase, par exemple, de la pandémie?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** C'est toujours un défi pour le Vérificateur général lorsqu'il se fait demander de faire un audit particulier dans un secteur. Il faut savoir que le Vérificateur général n'est tenu de faire un audit que si c'est demandé par le Conseil du trésor ou par le Conseil exécutif. Sinon, c'est de la prérogative du Vérificateur général. On a fait le choix d'ajouter : lorsqu'il y a une motion à l'Assemblée nationale. Ça... débat, ce n'est pas dans notre loi, mais on va faire le mandat s'il y a une motion à l'Assemblée nationale, approuvée, et on va faire le mandat.

Lorsque c'est demandé par l'un ou l'autre des partis, ou même, des fois, on a eu des demandes d'un ministre qui nous a demandé de vérifier telle chose, on les regarde, on regarde dans quelle mesure c'est pertinent de le faire, dans quelle mesure ça va aider les parlementaires, dans quelle mesure ça va aider la population, et on juge si on va le faire, ou si on ne le fera pas.

Alors, l'examen des contrats de gré à gré, bien, ça fait partie de notre banque de projets, je vous dirais, au même titre que tous les projets qui nous sont soumis par qui que ce soit. Et à partir de là, bien, on va décider si on le fait, et dans quel cadre, et pour quel ministère, pour l'ensemble du ministère, mais c'est certain que, si c'est une motion de l'Assemblée nationale ou une demande du gouvernement, on est tenus de le faire et, à ce moment-là, on le fait.

Puis pour vous donner un exemple, par exemple, le F.-A.-Gauthier, c'était une demande du Conseil du trésor. On l'a fait, on l'a réalisé, mais est-ce qu'on l'aurait réalisé si le Conseil du trésor ne nous l'avait pas demandé? Ce n'est pas certain.

**Mme Rizqy :** Bien, effectivement puisque... vous comprendrez que moi, je me fais aussi porte-parole des citoyens d'abord et avant tout, et c'est clair qu'il y a des questions qui se posent. Puis surtout qu'aujourd'hui il y a quand même un autre reportage de Radio-Canada — vous me direz que ça ne se passe pas au Québec, mais c'est dans la même veine — où il y a eu des allégations quand même graves de gaspillage présumé, et qu'aujourd'hui c'est le chef de l'autorité de santé de la Colombie-Britannique qui est congédié parce qu'il n'y a pas eu des vérifications qui ont été faites lors d'octroi de contrats. Et, par exemple, il y a un contrat qui a été donné à coût de plusieurs millions de dollars à une firme qui n'a jamais fait de masque. Alors, ce n'est pas de trouver les coupables, mais c'est surtout aussi d'avoir des mécanismes pour ne pas répéter les mêmes erreurs dans la suite des choses.

Alors, si je comprends bien, vous, vous ne pouvez pas répondre aujourd'hui. S'il y a une motion, bien, c'est sûr qu'à ce stade-ci je ne pense pas qu'elle va être acceptée, la motion, par le gouvernement. Mais j'ose espérer que de votre côté, avec tout ce qu'on entend... Parce que c'est la première fois qu'on gère une pandémie et qu'il y a autant d'argent qui est, des fonds publics, octroyé à la vitesse grand V, et on comprend pourquoi, évidemment, il y a une urgence sanitaire. Mais ça prend quand même un certain mécanisme de protection là-dessus.

Si d'aventure vous allez de l'avant, avez-vous suffisamment de ressources pour être en mesure de compléter un tel audit et pour, surtout, que ça rentre aussi... parce qu'il va y avoir aussi l'autre audit que vous devez... pas l'audit, mais le rapport préélectoral. C'est comme... J'ai l'impression que c'est comme deux grands chantiers qui peuvent être importants et je me pose la question si vous avez toutes les ressources, à ce stade-ci, pour y arriver.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je vous dirais que pour le premier point, là, sur les contrats, bien, ça dépend de l'étendue. Alors, c'est certain que si l'étendue est très, très large, c'est-à-dire le réseau de la santé, le réseau de l'éducation, bon, et Investissement Québec, en tout cas, si c'est très, très large, ça dépend toujours de l'étendue. Et ça, on le voit soit avec la motion ou soit avec la demande du Conseil du trésor, le libellé, là, et puis c'est là qu'on est en mesure de voir combien de ressources ça va nous prendre et combien de temps ça va nous prendre.

Pour ce qui est du rapport préélectoral, bien, ça va bien parce qu'on l'a... c'est la deuxième fois qu'on va le faire. Alors, pour l'instant, ça va bien. Ou je peux peut-être... C'est Christine qui est la maîtresse, alors peut-être que je peux te laisser parler plutôt que de te mettre les mots dans la bouche.

**Mme Roy (Christine) :** Oui, bien, c'est ça, on avait monté une équipe particulière puis on a aussi utilisé des experts qu'on va réutiliser. Donc, étant donné qu'on a déjà une connaissance, là, on n'anticipe pas du tout de problème, là, pour faire les travaux à l'été 2022 là-dessus.

**Mme Rizqy :** D'accord. Puis, pour compléter sur la question qui était lancée par ma collègue MarieChantal Chassé, la députée de Châteauguay, télétravail... Oui, j'aimerais avoir un complément de... la fin de la réponse, mais aussi j'aimerais savoir ce que... l'efficacité. Est-ce que l'efficacité est toujours au rendez-vous?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je vous dirais qu'il a fallu s'ajuster au début, particulièrement à cause que les entités ne pouvaient pas nous répondre. Il y a certaines entités qui sont complètement arrêtées, là, alors... et qu'on devait faire aussi des états financiers. Donc, ce qu'on a mis en...

Premièrement, on avait deux comités. On avait un comité de continuité des opérations et on avait un comité de gestion des opérations qui se rencontraient à chaque semaine pour s'assurer que tout notre personnel était occupé sur un mandat. Donc, il y a des mandats qu'on pouvait devancer, il y a des mandats sur lesquels ils étaient arrêtés. Donc, on a eu, je pense... c'est 1 % d'inefficacité, je vous dirais, de personnes qui n'ont pas pu travailler sur les mandats pendant cette période-là, mais on le suivait. À toutes les semaines, on le suivait. Le comité de la continuité se rencontrait pour... ou continuité des opérations, et le comité de la gestion des ressources se rencontraient à chaque semaine. Alors, ça, ça a bien été, je vous dirais, pour ce qui est de la pandémie, mais c'est les entités qui ne suivaient pas.

L'autre défi, c'est en audit de performance. Faire des entrevues en Zoom, c'est souvent moins pertinent que de les faire en personne. Alors, ça, c'est la première chose. Et la deuxième chose, c'est la validation de nos rapports. Vous savez que chacun de nos rapports en audit de performance, on se doit de les faire valider par l'entité, et eux, ils avaient des délais, là. Alors, je vous dirais que l'inefficacité n'est pas venue du fait qu'on... mais nos équipes n'étaient pas en mesure de travailler. C'étaient ces deux éléments-là, particulièrement en audit de performance... puis en audit financier, c'est les entités qui n'étaient pas prêtes.

**Mme Rizqy :** Avez-vous eu des cyberattaques?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Des cyberattaques... On a-tu eu des cyberattaques, Jean-Pierre?

**M. Fiset (Jean-Pierre) :** On a eu... c'est-à-dire, on a eu des tentatives, je dirais, d'hameçonnage suite à certaines fuites d'information qui étaient hors de notre organisation, mais ça a été... effectivement, ça a été contrecarré, là, rapidement. Je peux vous dire qu'avec l'équipe qu'on a ici à l'interne au niveau des ressources informatiques... Puis c'est une préoccupation de tous les instants, tout ce qui est échange d'information avec les entités, tout ce qui est banques de données qu'on peut posséder, nous.

Donc, on s'assure toujours d'être à la fine pointe au niveau de la protection de ces renseignements-là puis on se donne différents moyens. Comme par exemple, au cours de la pandémie, on a ajouté, en tout début de période de pandémie, une double authentification, là, pour chacun de nos employés pour permettre justement de s'assurer que dans le fond... que, quand c'est quelqu'un qui a l'accès, c'était vraiment un de nos employés. On a fermé certains accès à l'extérieur du Québec puis à l'extérieur du pays. C'est des exemples...

**Le Président (M. Caron) :** Je vais devoir vous interrompre. Vraiment désolé de vous interrompre...

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Merci beaucoup.

**Le Président (M. Caron) :** ...c'est tout le temps qui nous était accordé ce matin.

Je voulais rappeler aux membres de notre commission aussi que, bien que l'actualité, bien entendu, déborde de temps en temps dans nos échanges... mais, ce matin, on était bien là pour entendre la Vérificatrice générale à propos de la gestion administrative et de son rapport annuel.

Mme la Vérificatrice générale, est-ce que vous souhaitiez nous faire une petite conclusion d'une, deux ou trois minutes? Écoutez, allez-y. En tout cas, sachez que c'est toujours aussi plaisant de vous entendre, aussi plaisant d'écouter ces échanges constructifs. Donc, je vous cède la parole pour deux ou trois minutes.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** La seule chose que je peux vous dire, et que je vous dis à chaque année, c'est à quel point c'est important de travailler avec vous et à quel point on apprécie travailler avec vous. C'est vraiment un travail collégial qu'on fait avec vous pour faire avancer les projets et les réalisations qu'on fait, là. Nos recommandations, c'est grâce à vous si les entités... bien, en grande partie grâce à vous si les entités les mettent en application. Mais, en tout cas, j'apprécie vraiment grandement tout le travail que nous faisons ensemble, et, bien, tout ce que je peux faire, c'est vous remercier.

**Le Président (M. Caron) :** Bien, merci beaucoup. Poursuivons cette belle collaboration. Je remercie donc Mme la Vérificatrice générale et son équipe pour leur collaboration aux travaux de la commission.

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 à toutes et à tous. Bonne journée.

*(Fin de la séance à 12 h 20)*