



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

## Journal des débats

### Commissions parlementaires

---

---

Commission permanente du budget et de l'administration

Étude des crédits du ministère des Finances

Le lundi 4 juin 1990 – No 22

Président : M. Jean-Pierre Saintonge

---

QUÉBEC

## Débats de l'Assemblée nationale

### Table des matières

Remarques préliminaires	
M. Daniel Johnson	CBA-691
M. Jacques Léonard	CBA-695
M. Jean-Pierre Bélisle	CBA-697
M. Jacques Chagnon	CBA-699
Discussion générale	CBA-699
Caisse de dépôt et placement du Québec	
Orientations et mandat de la Caisse	CBA-699
Modification de la structure de la Caisse	CBA-701
Processus de nomination des cadres supérieurs à la Caisse	CBA-703
"Québec inc.	CBA-708
Rendement de la Caisse	CBA-709
Ministère des Finances	
Service à la clientèle	CBA-710
Gestion des technologies de la comptabilité en relation avec le nombre d'effectifs	CBA-711
Fusion de directions comptables des ministères	CBA-714
Répartition des effectifs réguliers	CBA-717
Mission à Paris, Centre national de la cinématographie et du ministère de la Culture	CBA-718
Fardeau fiscal Québec-Ontario pour l'année 1989	CBA-719
Fonds de suppléance du Québec	CBA-720
Adoption des crédits	CBA-721
Conclusions	
M. Jacques Léonard	CBA-722
M. Jean-Pierre Bélisle	CBA-722
M. Daniel Johnson	CBA-723

### Autres intervenants

M. Jean-Guy Lemieux, président

- \* M. Jean Campeau, Caisse de dépôt et placement du Québec
- \* M. Claude Séguin, ministère des Finances
- \* M. Pierre-André Paré, ministère des Finances
- \* M. Luc Bessette, Bureau de la statistique du Québec

\* Témoins interrogés par les membres de la commission

Abonnement: 250 \$ par année pour les débats des commissions parlementaires  
70 \$ par année pour les débats de la Chambre  
Chaque exemplaire: 1,00 \$ - Index: 10 \$  
(La transcription des débats des commissions parlementaires est aussi  
disponible sur microfiches au coût annuel de 150 \$)

Chèque rédigé au nom du ministre des Finances et adressé à:  
Assemblée nationale du Québec  
Distribution des documents parlementaires  
1060, Conroy, R.-C. Édifice "G", C.P. 28  
Québec, (Québec)  
G1R 5E6 161. 418-643-2754

Courrier de deuxième classe - Enregistrement no 1762

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

Le lundi 4 juin 1990

**Étude des crédits du ministère des Finances**

(Vingt heures six minutes)

**Le Président (M. Lemieux):** La commission du budget et de l'administration est réunie afin de procéder à l'étude des crédits budgétaires du ministère des Finances, programmes 1 à 5 et 8, pour l'année financière se terminant le 31 mars 1991. Est-ce qu'il y a des remplacements, Mme la secrétaire?

**La Secrétaire:** Non, M. le Président.

**Le Président (M. Lemieux):** Merci. Permettez-moi de vous rappeler l'enveloppe de temps allouée à l'étude de ces crédits: une période de trois heures a été allouée pour l'étude des programmes 1 à 5 et 8 du ministère des Finances. Relativement au mode d'étude de ces crédits, il y a deux formules. La première est la suivante: l'étude de chacun des programmes selon l'ordre du livre des crédits, avec adoption à la fin du débat sur chaque programme; ou une discussion d'ordre général avec une période à la fin de la séance afin de procéder à la mise aux voix des six programmes. Si ce mode de fonctionnement est choisi, quelle que soit l'évolution de nos travaux, je vous avise que, dix minutes avant la fin de la séance, je procéderai à la mise aux voix des six programmes. Est-ce qu'il y a une préférence?

**M. Léonard:** Deuxième façon, M. le Président, c'est-à-dire discussion générale et dix minutes avant la fin...

**Le Président (M. Lemieux):** Alors, une discussion d'ordre général avec une période, à la fin de la séance, afin de procéder à la mise aux voix des six programmes. Merci, M. le député de Labelle. Pas de problème du côté ministériel? Alors, dans un premier temps, permettez-moi de demander à M. le ministre d'y aller de ses déclarations d'ouverture, qui doivent durer un maximum de vingt minutes. Ensuite, ce sera au porte-parole de l'Opposition, de même qu'à tout autre membre de cette commission, si c'est le cas, de faire des remarques préliminaires. M. le ministre, la parole est à vous pour vos remarques préliminaires ou déclarations d'ouverture, pour une période de vingt minutes.

**Remarques préliminaires****M. Daniel Johnson**

**M. Johnson:** Je vous remercie, M. le Président, en prenant acte de la surprise du député de Labelle de me revoir ici; on croyait bien,

lorsqu'on a fait les crédits du Secrétariat du Conseil du trésor, que nos rencontres devant votre commission à l'occasion de l'étude des crédits étaient terminées. Mais je vois que c'est avec le même plaisir que moi que le député de Labelle est ici aujourd'hui.

M. le Président, je suis accompagné, dans cette présentation, des gens dont les titres et noms apparaissent à la page 10 du cahier, exception faite, évidemment, du ministre et de la ministre déléguée aux Finances, c'est-à-dire de M. Claude Séguin, sous-ministre; de M. Marcel Leblanc, sous-ministre adjoint aux politiques fiscales et budgétaires; de M. Jean-Guy Turcotte, sous-ministre adjoint aux politiques économiques; de M. Alain Rhéaume, sous-ministre associé aux politiques et opérations financières...

**Le Président (M. Lemieux):** Est-ce qu'on pourrait les voir, monsieur, est-ce que ces gens-là pourraient se lever pour qu'on puisse les identifier?

**M. Johnson:** Au fur et à mesure?

**Le Président (M. Lemieux):** Oui.

**M. Johnson:** M. Séguin est à ma droite, on va l'inviter...

**Le Président (M. Lemieux):** M. Séguin, il n'y a pas de problème, oui.

**M. Johnson:** M. Marcel Leblanc; M. Jean-Guy Turcotte, sous-ministre adjoint aux politiques économiques; M. Alain Rhéaume, sous-ministre associé aux politiques et opérations financières; M. François Gagnon, sous-ministre adjoint au financement; M. Jean Martel, sous-ministre adjoint aux politiques des institutions financières - il n'est pas ici, lui...

**Des voix:** Oui, il est là.

**M. Johnson:** Ah! il est là, bien oui. Qu'est-ce que je raconte? Le Contrôleur des finances, M. Pierre-André Paré; le directeur général de l'administration du ministère des Finances, M. André Montminy; et le directeur général du Bureau de la statistique du Québec, M. Luc Bessette.

**Une voix:** Il n'y a pas beaucoup de femmes.

**M. Johnson:** Quelques autres, de toute évidence, que je n'ai pas nommés, certains de leurs adjoints et collaborateurs, de même que, comme le veut la tradition lorsque le ministère

des Finances présente ses crédits, le président sortant de la Caisse de dépôt, M. Jean **Campeau**; de même que, en remplacement de M. David Clark, de Loto-Québec, retenu à l'étranger à l'occasion d'un congrès international des sociétés de loteries, M. Claude Trudel, vice-président aux opérations de Loto-Québec et Mme Marguerite Bourgeois, vice-présidente aux affaires corporatives de la société Loto-Québec, qui pourraient, à votre demande, évidemment, venir répondre aux questions que vous pourriez avoir à leur endroit, sachant par ailleurs que, tout aussi traditionnellement, l'essentiel de notre temps devrait être consacré à l'étude des crédits mêmes du ministère. Les organismes dont je viens de faire état ne sont pas des organismes budgétaires qui apparaissent dans les crédits, mais je suis moi aussi soucieux de respecter les traditions. M. le Président, les opérations d'un ministère, y compris le ministère des Finances comme tous les autres, dépendent essentiellement de la qualité des gens qui le composent, du degré d'organisation et de sophistication de cette organisation humaine, des systèmes qui le sous-tendent, lui permettent d'opérer, et j'aimerais donc, brièvement, présenter ces crédits en faisant état de certaines réalisations, à tout le moins le bilan des activités des différents secteurs du ministère, et en ouvrant des perspectives sur ce que l'année 1990-1991 nous réserve.

Premièrement, le secteur des politiques et des opérations financières. Pour ce secteur, l'année dernière a été marquée par la réalisation d'étapes importantes dans le développement de notre processus de planification du financement, les résultats concrets de certaines actions et l'atteinte d'un palier supérieur d'efficacité et de productivité. C'est de cette façon que, premièrement, nous avons développé une approche à la planification du financement, où la répartition du passif repose sur plusieurs outils, dont un modèle de portefeuille particulièrement sophistiqué et performant qui permet de prendre en compte, de façon systématique et intégrée, les coûts et risques associés à chaque instrument financier. Deuxièmement, dans cette direction, dans ce secteur, des travaux ont été réalisés qui visent à regrouper le financement des organismes, des réseaux et de certaines sociétés d'État avec celui du gouvernement, ce qui permettra de réaliser à terme des économies substantielles, sachant que ces travaux ont débouché sur le dépôt à l'Assemblée nationale du projet de loi 2, qui est inscrit pour étude détaillée demain. Troisièmement, la réalisation des opérations de financement, compte tenu des volumes impliqués, des coûts auxquels ils sont obtenus, continue d'être citée comme un exemple d'efficacité dans les milieux financiers. Et, finalement, l'augmentation des services de dépôt direct des chèques du gouvernement, le perfectionnement des systèmes d'émission de chèques en urgence... L'implantation d'un système de remplacement des chèques

d'aide sociale fonctionnant en temps réel est unique au Canada et témoigne du souci constant du ministère d'améliorer son service à la clientèle.

Le contexte économique et financier qui prévaut ainsi que les développements continus dont sont l'objet les marchés financiers font en sorte que le secteur des politiques et des opérations financières et celui du financement maintiendront l'an prochain les mêmes **orientations** que l'an passé. En plus des opérations récurrentes, les dossiers suivants seront au cœur de nos préoccupations. D'abord, développer une orientation stratégique en matière de gestion du stock de dettes du gouvernement et utiliser de façon appropriée, avec une approche sagement prudente, des nouveaux instruments financiers maintenant accessibles. Et, deuxièmement, l'ensemble des systèmes de prévision, d'opération, et d'évaluation de la gestion de la trésorerie sera revu et intégré, et on continuera à promouvoir l'utilisation de nouveaux instruments d'encaissement et de paiement de façon à accroître encore la productivité des opérations et le service aux clientèles.

Le secteur des politiques fiscales et budgétaires. Le mandat général de ce secteur consiste à conseiller le gouvernement sur les mesures fiscales et budgétaires, à les incorporer dans le discours sur le budget et à prévoir l'évolution à court et à moyen terme de la situation financière du gouvernement. Ce secteur est composé de la Direction générale des politiques intergouvernementales et budgétaires, de la Direction de la fiscalité et de la tarification, et de la Direction de l'analyse des politiques de taxation et des prévisions fiscales. Ces deux dernières ont comme mission d'analyser les structures de taxation en ce qui a trait à leur adaptation aux objectifs poursuivis par le gouvernement et, plus précisément, en ce qui a trait à leur interrelation avec les programmes de transferts et de subventions. Quant à la Direction générale des politiques **intergouvernementales** et budgétaires, elle est chargée de prévoir l'évolution à court et à moyen terme des revenus de transferts fédéraux, des dépenses au titre du service de la dette et au titre des régimes de retraite, et des mouvements au compte des opérations non budgétaires. Elle coordonne la préparation du budget de caisse et le suivi des équilibres financiers en cours d'année. Elle conseille le ministère quant à l'évolution prévisible et souhaitable des grands agrégats des équilibres financiers, analyse la dynamique et l'impact des programmes **intergouvernementaux** de nature financière et, finalement, conseille le ministère lors des négociations en matière de transferts fédéraux, de fiscalité locale et d'aide aux gouvernements locaux.

Au cours de la dernière année, le secteur, en plus de ces travaux de suivi des équilibres financiers, a consacré des efforts soutenus au processus de gestion des dépenses et à l'analyse

des relations financières avec le gouvernement fédéral en prévision des négociations sur le renouvellement des arrangements fiscaux. Les travaux intensifs dans ces deux derniers domaines se poursuivront, d'ailleurs, cette année. Le dossier relatif au nouveau partage des responsabilités avec le monde municipal viendra, on s'en doute, s'y ajouter.

Le secteur des politiques économiques. D'abord, quant à la recherche économique, le suivi de l'évolution de l'économie et des marchés financiers a fait l'objet d'études particulières cette année. Le secteur a également dû se pencher sur des études prévisionnelles à court et à moyen terme de l'économie canadienne et québécoise de même que sur les marchés financiers nord-américains et, finalement, sur des analyses et évaluations de l'impact sur l'économie du Québec des politiques économiques du gouvernement fédéral, auxquelles il faut ajouter notre participation à l'évaluation de l'impact économique des grands projets.

Un dossier très important, évidemment, est également la préparation des dossiers économiques pour les réunions fédérales-provinciales et interprovinciales. Ce secteur a également réalisé des travaux reliés au discours sur le budget et ses annexes tels que la formation de la main-d'oeuvre, le plan d'accélération des investissements publics et les mesures relatives à la Société de développement industriel. L'année dernière a été marquée par l'accentuation des travaux des politiques économiques réalisés en collaboration avec différents ministères et organismes. Pour 1990-1991, les travaux seront orientés, à la lumière de la conjoncture économique actuelle, vers un suivi serré de la situation économique et financière au Québec, au Canada, aux États-Unis, un suivi des effets des politiques économiques mises de l'avant par le gouvernement, de même que des travaux techniques pour assurer le maintien et le développement des outils de prévision et pour compléter le développement des instruments d'analyse structurelle.

En ce qui a trait aux politiques économiques, le secteur mettra l'accent sur les suites à donner au discours sur le budget en matière de formation de la main-d'oeuvre, sur des dossiers complémentaires à l'approche des dernières années visant à agir sur des facteurs fondamentaux de la croissance, et sur la collaboration des dossiers gouvernementaux, comme l'avenir économique de Montréal, le développement économique compatible avec la contrainte environnementale et l'impact économique, sur nos programmes, du vieillissement de la population.

Quant au Bureau de la statistique du Québec, l'an dernier, en plus de réaliser les projets inscrits à sa programmation régulière, le Bureau s'est doté d'une planification pluriannuelle. Cet exercice a également permis de réaffirmer l'importance du rôle et du mandat du

Bureau de la statistique du Québec, de questionner et de revoir en détail sa programmation et d'identifier les développements statistiques pour les trois prochaines années. Le mandat du BSQ comme organisme statistique central au Québec a été confirmé. Pour guider son action, le BSQ a retenu les choix stratégiques suivants. Le BSQ continuera d'assumer un rôle important de coordination des activités statistiques au Québec; il desservira en priorité les besoins fondamentaux et permanents de l'administration publique québécoise; il agira en complémentarité avec Statistique Canada et les ministères québécois; il ne s'engagera que dans des activités pour lesquelles il jouit davantage de comparatifs ou encore dans des activités pour lesquelles, du point de vue des utilisateurs du gouvernement du Québec, l'abandon ou la non-réalisation entraînerait des inconvénients majeurs. Le BSQ aura des politiques claires sur le financement de ses activités; il continuera d'assurer la diffusion de ses données et l'accès aux renseignements qu'il détient, et ce, dans le respect des règles de confidentialité. Deux modalités de financement lui permettront de réaliser cette mission: son budget régulier et des financements externes via le fonds du BSQ.

Le Bureau demeurera actif dans la majorité des domaines déjà inscrits à sa programmation. Ainsi, il poursuivra son travail d'organisation des statistiques sur l'agriculture, le secteur manufacturier et le commerce international. Il intensifiera ses travaux dans les domaines de la culture et des communications et continuera de produire des données sur les investissements, de même que sur les activités de recherche et de développement en industrie. Il maintiendra ses activités relativement aux statistiques financières publiques et privées, ainsi que sur les comptes économiques de revenus et de dépenses et le modèle intersectoriel. La démographie continuera d'être un secteur où le BSQ s'impose au Québec; exploitation du registre de la population, estimations, prévisions et conjoncture démographique sont les éléments de ce travail. Pour 1990-1991, les objectifs sont de réaliser le premier volet de la programmation triennale de travail, de réaliser une étude sur les désengagements de Statistique Canada dans le domaine statistique, surtout aux niveaux infraprovincial et régional, et d'accentuer les efforts au niveau de la productivité au BSQ.

Chez le Contrôleur des finances, au cours de l'année écoulée, on a fait porter les efforts sur deux aspects bien particuliers, soit celui de consolider les réseaux d'informatique et de les utiliser pour les vérifications gouvernementales et celui de développer des outils et des programmes de travail qui le rendent toujours plus apte à assurer le gouvernement d'un suivi rigoureux des transactions financières dans un monde de plus en plus informatisé et en perpétuel changement. À cet effet, au niveau organisationnel, il y

a eu fusion de différentes **unités** administratives, particulièrement les directions de comptabilité, dans un contexte de rationalisation et de meilleur suivi des opérations financières gouvernementales. En même temps, des efforts ont été consacrés pour arrimer avec les ministères et organismes une bonne décentralisation de la saisie des informations. De même, les différentes directions ont développé des guides et procédé à une concertation des efforts de vérification. En dernier lieu, un groupe d'action interministériel a reçu l'approbation officielle de son existence par le Conseil du trésor et permet maintenant une meilleure concertation entre ces instances que sont le Conseil du trésor, les ministères et le Contrôleur des finances.

Au plan des méthodes de travail, nous avons procédé et commencé à mettre en place trois réalisations majeures. D'abord, une unité de pilotage. C'est ainsi qu'à l'instar de plusieurs organismes gouvernementaux nous avons mis sur pied une unité permanente de fonctionnaires du Contrôleur des finances pour évaluer et dégager constamment des consensus sur les modifications et les mises en place d'améliorations du système informatique, particulièrement de **SYGBEC**. Deuxièmement, réalisation d'un plan stratégique où nos systèmes informatiques, qui datent de 1972 et qui ont pour la plupart été modifiés et changés de façon non complètement intégrée tout en demeurant fiable, ont été l'objet d'attention particulière. Nous avons donc dégagé deux grands axes de décisions, celui de rendre l'information disponible et de laisser les usagers gérer eux-mêmes les renseignements ainsi offerts et celui de rendre interactifs les systèmes d'ici 1994. Troisièmement, le développement d'une méthodologie de vérification des systèmes en voie de développement. Entre autres responsabilités, le Contrôleur des finances doit s'assurer que les systèmes informatiques à incidence financière sont valables et possèdent les contrôles requis pour être opérationnels. Cette méthode rend le Contrôleur plus efficace et moins présent dans la **quasi-majorité** des développements.

En 1990-1991, les efforts porteront surtout sur la consolidation du réseau des directions de comptabilité en appuyant sur deux mesures concrètes, la fusion de certaines unités administratives et la finalisation de la décentralisation de la saisie des données. Les méthodes de vérification que nous avons développées feront l'objet d'une implantation généralisée. Nous commencerons les modifications au système informatique selon *une* planification bien déterminée, et l'accent sera mis sur les transferts électroniques d'informations. De plus, en collaboration avec le ministère des Communications et le Conseil du trésor, nous envisageons la possibilité d'étendre le courrier électronique à l'échelle gouvernementale.

Enfin, M. le Président, après cette présentation des secteurs d'activité, vous me permet-

tez ces quelques mots sur la structure budgétaire, les crédits et les effectifs pour terminer. M. le Président, je voudrais simplement porter à l'attention des membres de la commission la modification apportée à la structure budgétaire du programme 2, Politiques et opérations financières. Alors que nous avons l'an dernier trois éléments de programme, le livre des crédits de cette année fait apparaître un quatrième élément intitulé Intérêts sur le compte des régimes de retraite. Cette présentation a pour but de regrouper les crédits alloués à ce poste budgétaire important afin d'en améliorer la compréhension. Précédemment, les crédits apparaissaient aux ministères de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Science, de la Santé et des Services sociaux, de la Sécurité publique et, enfin, de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances.

Quant aux crédits, M. le Président, vous me permettez d'élaborer très brièvement sur les crédits du ministère, c'est-à-dire ceux des programmes dont nous discuterons ce soir. Ceux-ci s'élèvent à 4 815 020 000 \$ en regard de 4 509 469 800 \$ l'an dernier, ce qui représente une augmentation de plus de 305 000 000 \$. De ce montant, nous avons 4 300 000 000 \$ et plus en crédits permanents ou statutaires, donc qui n'ont pas à être votés, le solde de près de 500 000 000 \$ représentant les crédits à être votés qui se subdivisent eux-mêmes en quatre **blocs**: les crédits de fonctionnement proprement dit du ministère, 62 000 000 \$; les crédits du fonds de suppléance, 338 000 000 \$; les crédits de transferts, 9 000 000 \$, pour la gestion de certains emprunts des organismes du réseau de la santé; et, enfin, des crédits à être votés, 80 000 000 \$, pour les intérêts sur le compte des régimes de retraite. En comparant seulement les crédits de fonctionnement de 1989-1990 avec ceux de cette année, nous avons une augmentation d'un peu plus de 1 000 000 \$, soit 1,9 %, augmentation relativement modeste qui reflète la rationalisation des activités du ministère et les gains de productivité réalisés dans les secteurs opérationnels. Cette démarche a pu doter le ministère d'une capacité d'analyse accrue tout en minimisant l'effet de la hausse du coût des activités.

En terminant, M. le Président, je veux dire un mot sur l'évolution des effectifs, ayant déjà démontré leurs qualités. En 1989-1990, ces effectifs étaient de 1137 au ministère des Finances, alors que pour l'exercice financier de 1990-1991 le ministère disposera de 1117 personnes, soit une réduction de 20 effectifs. Comme je l'ai expliqué plus haut, c'est un résultat qui n'a quand même pas empêché le ministère d'accroître sa capacité d'analyse et de "supporter" toutes les opérations dont la responsabilité lui échoit. M. le Président, MM. les membres de la commission, je vous remercie de votre attention et je suis maintenant, avec mes collaborateurs, à votre

disposition.

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le président du Conseil du trésor. M. le député de Labelle.

**M. Jacques Léonard**

**M. Léonard:** M. le Président, M. le ministre, mesdames, messieurs. Je voudrais d'abord saluer la présence imposante de tous ces gens qui sont ici, du ministère des Finances et des sociétés d'État aussi, une présence imposante d'une équipe très compétente - peut-être **m'excuserez-vous** d'avoir la voix enrouée par les temps qui courent - mais je crois que c'est maintenant une chose reconnue que l'équipe du ministère des Finances du gouvernement du Québec en est une particulièrement compétente parmi toutes les provinces canadiennes. Je pense aussi qu'en soi-même elle a démontré ses propres performances au cours des années. Disons, depuis 30 ans, si on peut remonter jusque-là, je pense effectivement qu'il s'est constitué là un noyau de la fonction publique qui est devenu un joyau de la fonction publique québécoise. Je voudrais témoigner de sa qualité ici, ce soir, et remercier ces gens de tout ce qu'ils ont fait pour le gouvernement du Québec au cours de ces années.

Nous avons, effectivement, un ministère très important. Nous allons discuter de ces crédits ce soir, ici, d'un certain nombre de crédits. Mais vous comprendrez qu'au cours de cette soirée nous allons parler beaucoup et davantage de la Caisse de dépôt et placement, étant donné que son président est ici ce soir et qu'il termine un mandat de 10 ans à la tête de la Caisse de dépôt et placement, et je pense qu'il convient que nous y attachions un peu plus d'importance ce soir. Ceci ne veut pas dire que, par ailleurs, nous n'attachons pas d'importance aux autres secteurs du ministère des Finances. Je voudrais donc, dans ce contexte, rendre un hommage tout particulier au président-directeur général de la Caisse de dépôt et placement du Québec, M. Jean **Campeau**, que tout le monde a vu à l'oeuvre au cours des 10 dernières années. Il a pris la Caisse de dépôt et placement, évidemment, dans une situation difficile. Il y a un livre très connu ou lu qui a été publié tout récemment à ce sujet et qui donne les péripéties qui entourent le développement de la Caisse de dépôt et placement. Je pense que ce qu'on pourrait en dire, c'est que M. Campeau a réussi à dynamiser de façon exceptionnelle la Caisse de dépôt et placement du Québec. Elle a eu, évidemment, certaines périodes; d'abord la création et ensuite la consolidation de ce qu'elle a eu à faire. Mais, ensuite, je pense qu'il lui a donné un essor à partir des bases qui avaient été établies, un essor phénoménal qui a sensibilisé tous les Québécois à son existence et à ce qu'elle faisait. Je pense que ce n'est pas un mince mérite d'avoir rendu en

quelque sorte partenaires tous les Québécois, d'en avoir fait un succès de démocratie financière au Québec. Je pense qu'on doit à M. Jean Campeau, évidemment, l'équipe de communication qu'il a installée autour de lui. Mais je crois que c'est bien pour le Québec qu'il en ait été ainsi.

Il a fait de la Caisse, à mon sens, un véritable outil de développement économique, alors que jusque-là, puis je pense que je l'admets aussi, la Caisse avait pu être un instrument de placement de l'épargne des Québécois, plutôt. À partir de 1980, avec son arrivée, il l'a vraiment utilisée pour développer l'économie du Québec, pour **"supporter"** ses entreprises. Il en a eu une occasion particulière au cours de la crise de 1981, 1982, 1983 et je pense que **ç'a** été une occasion exceptionnelle pour que nos entrepreneurs québécois commencent à tirer vers d'autres cieux; et la Caisse a été un de leurs auxiliaires, dans ce cas-là.  
(20 h 30)

Il a, je pense, atteint un niveau de performance très élevé avec l'équipe qu'il a installée autour de lui. On l'a vu, encore dans les dernières années, dans de grandes opérations financières sur les marchés du Québec, dans l'industrie du Québec, la Caisse de dépôt et placement a été active et a été un instrument pour construire le Québec. Elle a, en même temps, conservé la crédibilité vis-à-vis de ses partenaires, ce qui n'est pas toujours facile dans le monde des affaires. Je crois qu'aujourd'hui tous les Québécois lui en sont reconnaissants, parce que, finalement, la Caisse de dépôt et placement est, comme je le disais tout à l'heure, l'affaire de tous les Québécois, un instrument dont ils sont fiers, dont ils sont très fiers et qui leur donne confiance, aussi, pour l'avenir.

Je pense que nous le devons à M. Campeau en très grande partie, évidemment pas à lui seul, mais je **pense** que le chef, dans une caisse comme celle-là, dans une entreprise comme celle-là, c'est celui qui réunit l'équipe, qui pousse les affaires. Donc, c'est lui qui en a, en définitive, le mérite. Il l'a évidemment au nom de toute son équipe, mais moi, je crois que M. Campeau a été à la hauteur de sa tâche durant les 10 dernières années. C'est d'ailleurs le premier président-directeur général de la Caisse de dépôt et placement qui termine son mandat, sur les trois que nous avons connus. L'un est décédé en cours de route et puis un autre a démissionné. M. Campeau a terminé 10 ans, et je pense que **ç'a** été 10 années très fructueuses. Je voudrais simplement noter que **ç'a** été une excellente nomination de notre gouvernement, dans le temps. Je pense que tout le monde va le reconnaître.

Donc, sur ce plan, vous me permettrez, tous les gens du ministère des Finances qui êtes autour, de faire cet hommage tout particulier à M. Campeau, ce soir. Je pense que ça n'enlève rien à tout le monde qu'un tel succès ait pu se

produire avec une institution aussi importante. Évidemment, M. **Campeau**, je pense, a accompli une telle performance, tout en maintenant l'indépendance de la Caisse de dépôt et placement du Québec, dans un environnement qui avait été défini par l'honorable premier ministre du Québec, à l'époque de sa création, Jean **Lesage**.

Vous me permettez de lire **peut-être** deux ou trois paragraphes d'un texte qui a été publié en annexe à un volume, **la Machine à milliards**, où M. Lesage énonce deux principes, à la page 293 de ce volume. Je cite M. Lesage: 1965. "Il est absolument essentiel de sauvegarder deux principes en apparence contradictoires" en ce qui concerne la Caisse de dépôt et placement. "En premier lieu, il faut faire en sorte que la direction de la Caisse puisse jouir à l'égard des pouvoirs publics aussi bien qu'à l'égard du secteur privé, d'une indépendance aussi nette que possible. Un organisme financier aussi considérable que la Caisse de dépôt ne peut éviter d'attirer les convoitises du secteur politique comme du secteur privé."

Et, quand M. Lesage parle d'un organisme aussi considérable, il en **parle** au moment de sa création. Je ne suis pas **sûr**, même, qu'il avait prévu tous les milliards qu'elle pouvait compter aujourd'hui, même avec toute la relativité qu'on peut donner aux chiffres d'aujourd'hui, compte tenu de l'inflation par rapport à ce que c'était auparavant. Mais il tenait à assurer l'indépendance, donc, de cette Caisse, de son directeur en particulier: "Il faut que le directeur général de la Caisse soit en mesure de prendre les décisions qui, en dernier ressort, lui paraissent être les plus conformes aux objectifs de l'institution qu'il dirige. Pour cela, il faut qu'il soit à l'abri aussi bien d'un renvoi intempestif - d'une coupure de salaire - que d'une réduction arbitraire de son traitement", etc. On peut continuer longuement. Je pense que c'était très important et c'était à l'origine de la Caisse que le gouvernement avait prévu une telle attitude.

"Le second principe - dit M. Lesage - qu'il faut établir est celui de la coordination des opérations de la Caisse et de la politique économique générale de l'État. C'est par le truchement du conseil d'administration que cette synchronisation doit normalement se faire. Si le directeur général est en même temps président de la Caisse, le président de la Régie des rentes en est le vice-président", etc. Et M. Lesage, ex-premier ministre, cite la composition du conseil d'administration de **La Presse**.

Je tenais à rappeler ces deux éléments, et je pense que M. Campeau a respecté les balises qui avaient été données par le premier ministre du Québec qui était à l'origine de la création de la Caisse de dépôt et placement. Je pense que, tout au cours de la soirée, et c'est une question que je poserai à M. le ministre des Finances par intérim, nous devrions avoir des éclaircissements

quant aux orientations nouvelles qui peuvent être données à la Caisse de dépôt et placement, étant donné qu'il est rumeur et qu'il est vent, ou plus que vent ou plus que rumeur, qu'il y aura changement de direction, comme il l'a souligné tout à l'heure. C'est le moment, aussi, d'indiquer les orientations que le gouvernement entend imprimer. Il les imprime, évidemment, par des mandats qu'il donne aux personnes qu'il nomme, et donc, je crois que, ce soir, nous pourrions nous attendre à ce qu'il y ait des éclaircissements en ce qui concerne les orientations nouvelles à la Caisse de dépôt et placement.

M. le Président, j'arrêterai là mes remarques préliminaires, pour revenir plus tard avec d'autres, si vous le permettez. Je pense que M. le ministre des Finances par intérim pourrait répondre, peut-être, à cette question des orientations nouvelles ou des orientations actuelles de la Caisse de dépôt et placement.

**Le Président (M. Lemieux):** Sauf que j'ai un problème réglementaire, M. le député de Labelle, c'est que Loto-Québec, tout comme la Caisse de dépôt et placement, et j'en discutais avec Mme la secrétaire, sont des organismes extrabudgétaires. J'ai ici une décision de la commission de l'Assemblée nationale rendue en 1984, le **04-04-84**, par M. Richard Guay, à l'époque, qui dit que dans ce cas-ci, il se pose un problème sérieux de pertinence avec le mandat de la commission lorsque les crédits de l'organisme public ne sont pas expressément votés par l'Assemblée nationale. Et je me dois de soulever ceci, ce qui a donc comme conséquence que les dirigeants d'organismes, effectivement, peuvent accompagner le ministre, mais il appartient au ministre d'avoir à décider si, effectivement, il désire leur passer la parole. Et il n'a pas été convenu, pour la présente commission, d'une enveloppe de temps réservée à la Caisse de dépôt comme telle. Alors, là, je me vois pris, M. le député de Labelle, dans une situation réglementaire que je me dois de soulever de facto. Est-ce que, M. le ministre, vous avez l'intention de faire entendre la Caisse de dépôt?

**M. Johnson:** M. le Président, j'ai indiqué...

**Le Président (M. Lemieux):** Et est-ce que vous lui réservez une période de temps, si c'est le cas?

**M. Johnson:** Je n'ai pas à dicter l'ordonnement des travaux de la commission. Je vais simplement souligner que lorsque j'étais membre de la commission, au début des années quatre-vingt, les collaborateurs du ministre des Finances, d'une part, et le président-directeur général de la Caisse de dépôt, qui était M. Jean Campeau, à l'époque, étaient disponibles, dans la mesure où on pouvait vouloir s'enquérir de ce qui se passait à la Caisse de dépôt. Le ministre

des Finances avait toujours le loisir de répondre lui-même et s'il choisissait, ai-je cru comprendre, de permettre à ses collaborateurs de répondre à sa place, c'est ce qu'il pouvait faire. Je prends acte du fait qu'à l'égard de la Caisse de dépôt, à l'intérieur de notre règlement, M. le Président, ce n'est pas précisément de la même nature ce qui se pose... Mais j'ai saisi, d'abord, que le député de Labelle voulait me poser des questions sur la Caisse de dépôt. Je suis disposé à m'engager dans quelques échanges avec lui et avec les membres de la commission qui veulent parler, et tout ça, sans difficulté aucune quant à moi. Et s'il y avait des questions sur le fonctionnement de la Caisse de dépôt depuis dix ans, si on a besoin d'éclaircissements, etc., je suis sûr que M. Campeau se fera un plaisir de venir me prêter main forte, si j'en ressens le besoin. C'est essentiellement ce que j'ai à dire, M. le Président.

**Le Président (M. Lemieux):** Alors, je fais seulement la remarque suivante, et d'une manière bien amicale, à l'Opposition: les questions doivent s'adresser, effectivement, à M. le ministre. Et quant à ce que vous venez de dire, M. le président du Conseil du trésor, la décision que vous aviez rendue était en date du 12 avril 1984. Alors, je crois que M. le député de Mille-Îles a des remarques préliminaires.

**M. Léonard:** M. le Président, sur la question que vous soulevez, si vous le permettez...

**Le Président (M. Lemieux):** Oui, M. le député de Labelle.

**M. Léonard:** ...je pense que ma question, effectivement, s'adressait au ministre et s'il veut que le président-directeur général de la Caisse de dépôt et placement intervienne, bienvenue, je n'ai aucun problème avec ça, mais ma question, effectivement, s'adressait au ministre.

Par ailleurs, en ce qui concerne les crédits du ministère des Finances, vous remarquerez que ces crédits sont de l'ordre de 4 500 000 000 \$ ou 5 000 000 000 \$, mais qu'il n'y en a que 10 % sur lesquels nous votons réellement. Donc, il s'agit de crédits déjà votés pratiquement par l'Assemblée nationale à l'intérieur de lois. Je pense qu'il est de coutume, en tout cas pour autant que j'en suis informé, que lorsque nous étudions les crédits du ministre des Finances, nous examinons aussi les différentes sociétés qui relèvent de lui.

**Le Président (M. Lemieux):** Vous avez effectivement raison, M. le député de Labelle.

**M. Léonard:** Et c'est dans ce contexte que nous le faisons présentement. J'aurai des questions à poser au cours de la soirée à d'autres organismes...

**Le Président (M. Lemieux):** C'est de tradition, M. le député de Labelle, mais je me devais d'être équitable et de souligner ce point de vue réglementaire. Est-ce que vous avez terminé votre déclaration d'ouverture? M. le député de Mille-Îles, vous avez une déclaration d'ouverture.

**M. Bélisle:** Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Lemieux):** Je m'excuse, M. le président du Conseil du trésor, nous sommes, à ce stade-ci, à l'étape des déclarations d'ouverture. M. le député de Mille-Îles.

#### M. Jean-Pierre Bélisle

**M. Bélisle:** De façon très très brève, M. le Président, sans gruger trop de temps dans l'enveloppe de temps de trois heures, qui est tellement courte pour discuter à la fois du contenu des crédits et du budget parce qu'on déborde habituellement sur beaucoup de choses. Je pense, M. le Président, que le député de Labelle en prend conscience.

D'abord, je veux souhaiter la bienvenue au président du Conseil du trésor qui, à titre de ministre des Finances intérimaire, veut bien se prêter, ce soir, à l'étude des crédits. Ça nous fait plaisir de le voir ici. Surtout, pas dans le but seulement - je vais utiliser une expression qui est chère au député de Labelle - de grattage de dos, mais j'adresse ce soir, en mon nom et au nom peut-être des membres du parti ministériel, à M. Levesque, qui n'est pas avec nous, qui est en convalescence à la maison à la suite d'une intervention chirurgicale, nos meilleurs souhaits de prompt rétablissement. Au même moment, ça me donne l'ouverture pour lancer ma première gerbe de fleurs parce qu'elle va à M. Levesque qui, pour une cinquième année consécutive, a fait un travail remarquable avec le budget de la province de Québec, ainsi qu'à l'équipe de fonctionnaires qui l'a secondé.

Une question maligne que je me posais, parce qu'elle est venue à la suite du petit "punch" rapide du député de Labelle, lors de ses remarques d'ouverture. Il a dit: Oui, M. Campeau a été nommé il y a au-delà de 10 ans par l'ancien gouvernement, le gouvernement qui était à l'époque à la tête du Québec. C'est exact, M. le Président, M. le député de Labelle avait raison, c'était une excellente nomination. M. Campeau était là depuis de nombreuses années, il était là depuis 1973, si ma mémoire est exacte... 1972 même... depuis 1971, comme directeur du département de financement au ministère des Finances. Je pense que M. Montminy était là à l'époque, également. N'est-ce pas? M. Montminy était là à l'époque, je m'en souviens très bien, et moi aussi j'étais là, à l'époque. Je me souviens de l'ancien groupe du ministère des Finances. Il y en a quelques-uns qui ont disparu de la circulation, M. le Président, et il y a de nouvel-

les figures qui sont là aujourd'hui, beaucoup de nouvelles figures: M. Martel, M. Séguin n'était pas encore là, il a été de l'autre génération; d'autres que je vois là-bas n'étaient pas là également à l'époque.

Tout ceci pour m'amener peut-être à une question qui est simplement une réflexion de ma pan. Ce qui m'a frappé dans le budget de cette année, d'abord, c'est la continuité, c'est ce que le gouvernement essaie de faire depuis 1985. Mais ce qui m'a frappé également, c'est que tout se sépare par blocs au Québec quand on analyse les finances publiques. Je ne peux pas sortir de ce dada-là parce que, pour moi, c'est tellement évident. Lorsqu'il y a un bon fonctionnaire qui est là depuis 1972, 1973, 1975 et qu'il regarde l'annexe E, aux pages 36 et 37, il fait ses calculs et il dit: Bon Dieu, il y a trois mondes là-dedans: 1970-1976, 1976-1985 et 1985-1990. Ce n'est pas une question que je pose, M. le Président, c'est une réflexion. Je ne sais pas si c'est relatif à l'adaptabilité des fonctionnaires du ministère des Finances - il y en a encore quelques-uns qui sont là, mais la grande majorité ne sont plus là - je trouve ça pour le moins, en tout cas, fortement adaptable comme mentalité, comme gymnastique intellectuelle, de pouvoir se conformer à deux tendances différentes en trois chapitres: 1970-1976, tendance spéciale, solde des opérations courantes positif, déficit 6 %, effectivement, en moyenne; 1976-1985, 12 % en moyenne en allant jusqu'à 19 %, déficit courant, solde des opérations courantes déficitaire, 2 300 000 000 \$, 2 400 000 000 \$, 2 500 000 000 \$... Oups! 1985 arrive, on revient à l'ancienne tendance 1970-1976, 1985-1990, puis on s'enligne... puis on revient à la bonne vieille tendance de 1970-1976.  
(20 h 45)

Ma question, si je pouvais la poser, mais je ne la poserai pas, je vais seulement la soulever, M. le Président. Compte tenu des deux expériences à trois moments donnés dans la vie du Québec - 1970-1976, 1976-1985, 1985-1990 - est-ce que, maintenant, ceux qui sont considérés comme étant le joyau, d'après ce que M. le député de Labelle nous a dit, et c'est exact, le joyau de notre fonction publique, les fonctionnaires du ministère des Finances pourraient-ils en toute âme et conscience, comme de bons experts professionnels, les meilleurs dans le domaine au Canada, être l'instrument, être le moyen de redevenir la courroie de transmission, en supposant hypothétiquement qu'un autre gouvernement prenne le pouvoir dans trois ans, quatre ans, et revenir à la tendance de 1976-1985, compte tenu de ce que nous voyons aux pages 36 et 37 de l'annexe E sans, soit piquer une crise cardiaque soit remettre une démission? Je pense que c'est une question fondamentale qui me chicote au plus profond de mon être.

**M. Chagnon:** C'est existentiel.

**M. Bélisle:** C'est existentiel, comme le dit M. le député de Saint-Louis. Maintenant, venons-en à quelqu'un d'autre. À part les excellents fonctionnaires qui sont ici, qui ont fait un travail admirable, M. le Président, sur le discours sur le budget, venons-en à M. Campeau. M. Campeau qui a une très longue fiche de route, M. Campeau qui a appris son métier sur le tas, en partant dans le domaine des valeurs mobilières, des obligations, dans une firme de Montréal, qui est allé comme directeur du département de financement au gouvernement du Québec, qui faisait les émissions, etc., qui surveillait les cours obligataires, puis qui était nerveux de voir que ça montait, ça descendait, puis qui négociait avec les syndicats financiers... Je me souviens de toute l'expertise qu'il a apprise à ce moment-là; c'était très intéressant de voir aller M. Campeau en 1973, 1974, 1975. Et M. Campeau, ce n'est pas seulement à ses qualités de gestionnaire qu'il faut rendre hommage, ce soir, c'est à toute l'équipe qu'il représente à la Caisse de dépôt, qui nous ont offert une performance époustouffante cette année. Il y a des années où ça a été plus difficile pour la Caisse de dépôt. Il y avait certaines raisons très spécifiques, M. le Président. Mais je pense que M. Campeau, à certaines questions assez embêtantes à la commission du budget, il y a trois ans, lorsque nous lui avons demandé, quand on discutait de Proviso puis de Steinberg, que Steinberg était pour être achetée par des intérêts étrangers... La question a été posée en commission, je l'ai posée à la commission, je lui ai demandé: Est-ce que ce n'est pas une partie de votre devoir public, à la Caisse de dépôt, de maintenir un certain degré de concurrence dans certains domaines au Québec? Et M. Campeau avait hésité à me répondre, puis il a hésité longuement à me répondre, en commission, pour nous présenter une avenue de réflexion. Et une année et demie plus tard, on s'est aperçus que ça avait cheminé et qu'on en était venus à la conclusion que, oui, il fallait non seulement faire des investissements dans un secteur donné, mais il fallait peut-être aller plus loin avec la Caisse de dépôt comme outil d'intervention économique au Québec.

Moi, je tiens à souligner le cheminement des gens de la Caisse de dépôt, de M. Campeau et de son groupe dans la protection des intérêts véritables du Québec. Ce n'est pas seulement et uniquement des intérêts québécois, mais il y a d'autres intérêts profondément plus économiques qui sont en jeu, que la Caisse de dépôt a su protéger au Québec. Notamment, M. le Président, il faut le souligner, c'est avant tout, je pense, une facette importante de notre société distincte, la Caisse de dépôt. Alors, sur ce point, j'aimerais conclure, M. le Président. J'aurai beaucoup d'autres questions tantôt. Je remercie les gens qui sont ici ce soir et, encore une fois, en mon nom et, je pense, au nom de mes collègues, félicitations pour l'excellent travail que vous

avez accompli, encore une fois cette année. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Saint-Louis, au niveau des déclarations d'ouverture ou remarques préliminaires.

#### M. Jacques Chagnon

**M. Chagnon:** Merci, M. le Président, fort brièvement. Je tiens aussi à m'associer aux deux autres parlementaires, de l'Opposition et ministériel, qui ont fait part de leur contentement de voir tous ces gens du ministère des Finances assister leurs ministre et sous-ministres à cette présentation des crédits ce soir et aussi m'associer à la courte déclaration du député de Labelle à l'égard du président-directeur général de la Caisse de dépôt. Je voudrais m'associer à ses bons mots. Je sais que M. Campeau est un homme modeste et je ne sais pas s'il saura survivre au flot d'éloges qu'il a reçus et qu'il recevra sûrement au cours de la soirée.

Si je faisais une synthèse de ce que mes deux prédécesseurs ont dit, je serais quasiment porté à croire que M. Campeau l'a échappé belle en acceptant d'assumer la présidence et la direction générale de la Caisse de dépôt à un moment où tout semblait aller très mal au ministère des Finances, selon ce qu'en disait le député de Mille-Îles. Il n'en demeure pas moins, M. le Président, que dans ses propos d'ouverture le ministre par intérim des Finances a touché plusieurs sujets sur lesquels j'aimerais revenir et qui partent, entre autres, du principe même et de la fonction même du ministère des Finances lorsqu'il parlait du service à la clientèle. J'aimerais qu'on élabore davantage sur ce que ça peut être, le service à la clientèle du ministère des Finances. C'est un peu nébuleux comme concept. On sait bien que le ministère des Finances, ça n'est pas dans les opérations quotidiennes. Les gens n'appellent pas au ministère des Finances quand ils ont un problème quotidien. Ils appellent au ministère de la Santé et des Services sociaux, de l'Éducation, n'importe quoi, mais c'est moins clair dans mon esprit le rôle de service à la clientèle que le ministère des Finances semble vouloir se donner, à part l'émission de chèques plus rapidement que cela n'a été fait dans les années passées.

On devrait revenir, M. le Président, sur différents aspects du fonctionnement du ministère comme le programme électronique et le plan directeur de l'informatique, entre autres. Je sais que si le président du Conseil du trésor était ici, il serait le premier sûrement à nous suggérer de le questionner sous cet angle-là.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Chagnon:** Et aussi mieux connaître les avantages prévus par le ministère des Finances

concernant le courrier électronique et toute la question des effectifs et des compressions. Je voudrais revenir là-dessus et, en même temps, aborder quelques sujets sur notre loterie nationale, Loto-Québec. Ses dirigeants sont ici. Même, parmi ses dirigeants, je notais... M. le ministre des Finances disait que même Marguerite Bourgeoys était du côté de Loto-Québec.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Chagnon:** J'en ai pris note. Ce n'est sûrement pas une mauvaise chose pour Loto-Québec, ni pour le ministère des Finances, ni pour le Québec en entier, mais il n'en demeure pas moins qu'avant de procéder à l'étude de la société Loto-Québec et aussi de la Caisse de dépôt et placement, comme je le disais auparavant, nous aurons certainement des propos assez flatteurs pour les dix années de travail qu'y a investies son président et aussi pour toute l'équipe qui a dirigé la Caisse de dépôt depuis les dix dernières années. C'est dans ce sens-là, M. le Président, que mes questions lors de cette période d'étude des crédits porteront particulièrement. Merci.

#### Discussion générale

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le député de Saint-Louis. Maintenant, nous avons terminé au niveau des remarques préliminaires. Nous commençons l'étude des crédits du ministère des Finances. M. le député de Labelle, la parole est à vous.

#### Caisse de dépôt et placement du Québec

##### Orientations et mandat de la Caisse

**M. Léonard:** Oui. Bien, je voulais poser une question au ministre des Finances par intérim. Je l'avais posée tout à l'heure. Est-ce qu'il a une déclaration à nous faire quant aux orientations que le gouvernement aurait indiquées à la direction de la Caisse de dépôt et placement? À mon sens, comme il s'agit là... Il a souligné tout à l'heure que M. Campeau s'en allait et qu'un autre prendrait sa place. Donc, je suppose qu'à la base, il y a une nouvelle définition des orientations ou peut-être qu'ils ont décidé que c'était la même orientation, remarquez. Alors, c'est là-dessus. C'est ma question.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le...

**M. Johnson:** Oui, M. le Président, suite aux remarques des trois collègues, je vais parler de trois personnes, de façon inégale dans le temps; d'abord, du ministre des Finances du Québec. J'ai indiqué tout à l'heure que le député de Labelle et moi-même nous retrouvions avec le même plaisir autour de la même table; un plaisir qui

est quand même nuancé par le fait qu'on doit avoir à l'esprit que ma présence ici est due de façon bien passagère, à la maladie, dirions-nous, du ministre des Finances, à qui, moi aussi, je souhaite un prompt et complet rétablissement, afin qu'il ait lui aussi l'occasion de deviser aussi allègrement avec les agréables personnes qui se retrouvent autour de la table. Je vois que tout le monde est de bonne humeur ce soir. Donc, il y a quelqu'un qui manque à l'appel ici, mais on m'assure que ce n'est que pour quelques jours ou quelques semaines, à tout le moins, quelques petites semaines.

Deuxièmement, je me permets de souligner qu'en héritant par intérim du ministère des Finances j'ai hérité d'un adjoint parlementaire de plus, le député de Mille-Îles, dont je viens de découvrir qu'il est de la même génération que M. Montminy et M. Campeau...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Johnson:** ...et qui démontre toujours le même intérêt aussi soutenu pour les questions financières depuis que je le connais et ça remonte quand même à une bonne dizaine d'années, à neuf ou dix ans.

Finalement, et surtout, j'ai l'intention moi aussi de parler de Jean Campeau qui a occupé la présidence de la direction générale de la Caisse de dépôt et placement du Québec depuis 1980. C'est un rôle particulièrement difficile que celui du président et directeur général de la Caisse de dépôt et placement du Québec. On sait que le mandat - le député de Labelle l'a rappelé fort à propos en rappelant spécifiquement les paroles de M. Lesage - est composé de deux éléments indissociables: faire fructifier l'épargne des Québécois, donc, atteindre un niveau de rentabilité de nos épargnes comme Québécois, le tout lié, deuxièmement, à des considérations d'essor et de développement économique du Québec.

Ça prend beaucoup de sagesse pour actualiser ces deux exigences dans les mêmes gestes. Ça prend beaucoup de détermination pour les atteindre constamment. Ça prend un sens remarquable de l'équilibre pour assurer une contribution toujours positive de la Caisse de dépôt et placement du Québec au développement du Québec et à la rentabilisation de l'épargne des Québécois, sachant que - ce n'est pas négligeable de le rappeler - les actifs de la Caisse ont presque quadruplé depuis dix ou onze ans. La Caisse a des actifs plus substantiels que tout le budget de dépenses du gouvernement du Québec, cette année, par exemple. Vous allez dire qu'on ne compare pas les actifs d'une caisse de dépôt avec les dépenses d'un gouvernement, mais je pense que ça donne une idée de l'ampleur: 35 000 000 000 \$ ou à peu près de dépenses gouvernementales au Québec pour tous les services publics possibles et imaginables, plus un

service de dette considérable, dont le député de Mille-Îles nous a pertinemment rappelé les éléments, la constitution. Un peu plus que ça tout de même, 37 000 000 000 \$, 38 000 000 000 \$ d'actifs au moment où on se parle; enfin, c'était un peu plus récemment, les taux d'intérêt ont fait leur oeuvre, mais c'est passager. Ça a triplé essentiellement et plus depuis une dizaine d'années. Ça a connu une rentabilité, selon les mesures qui sont disponibles, enviable et supérieure à la plupart des années dans l'ensemble des performances des concurrents, si on veut, sur les mêmes marchés que la Caisse de dépôt et placement du Québec. Ça prend donc de la sagesse, de la détermination, de l'équilibre. C'est une très grosse institution qui peut facilement perturber les marchés, avec tout ce que ça a de connotations négatives que ce terme. Une grosse personne avec des gros sabots dans un marché et même l'ensemble du marché canadien, ça peut faire du dommage, entre guillemets. (21 heures)

Or, ce n'est pas le cas. La Caisse de dépôt a toujours su contribuer de façon positive à l'essor économique du Québec, tout en faisant fructifier l'épargne des Québécois, évidemment. On le doit à la direction générale et à toute l'équipe. On peut remarquer également que la Caisse de dépôt a su agir comme un partenaire avec certains groupes financiers, industriels ou commerciaux du Québec. Et, là, le vrai test de la sagesse, c'est de traiter avec ces partenaires véritablement comme des égaux, les uns par rapport aux autres. Il s'agit d'être le plus prudent possible, le plus respectueux possible, devrais-je dire, des qualités et des talents des entrepreneurs québécois auxquels on s'associe. C'est important que ça complémente les capacités du secteur privé, cet apport que la Caisse de dépôt et placement du Québec peut représenter dans certains dossiers. Et, là aussi, on pourrait dire que depuis ses tout débuts, c'est de cette façon que la Caisse de dépôt et placement du Québec s'est comportée.

On peut souhaiter qu'à l'avenir, ça continue dans le même sens. Et, je n'ai pas ici à faire des éloges ou quoi que ce soit des gens qui seront appelés, dans les années qui viennent, à respecter le mandat de la Caisse de dépôt qui leur a été donné, défini par l'Assemblée nationale, pour rentabiliser l'épargne des Québécois et contribuer au développement économique du Québec. Le mandat est dans la loi. Personne ne peut y échapper, ni ne doit y échapper. C'est ce que le gouvernement a à l'esprit lorsqu'il fait des nominations, qu'il s'agisse de la direction, comme on le sait, ou des membres du conseil d'administration.

Alors, dans ce sens-là, si on peut faire un bilan positif de la Caisse de dépôt depuis sa fondation et, notamment, depuis dix ans, je me permets de faire remarquer, comme membre du gouvernement, que c'est précisément dans cet

esprit que les nominations récentes ont été faites. Et je ne veux que rassurer les membres de cette commission que la contribution de la Caisse de dépôt et placement du Québec à l'évolution de notre société est un actif dont nous sommes fiers et dont nous avons tout intérêt à devenir de plus en plus fiers, si cela était possible.

Alors, en deux mots, pour répondre au député de Labelle, à savoir si le gouvernement entend changer la direction et les orientations de la Caisse de dépôt, je lui dis: Lorsque M. Lesage, en 1965, s'est exprimé, il l'a fait pour fort longtemps. Il l'a fait sur la foi du texte de la loi qui est toujours là, inchangé, quant au mandat que doit poursuivre la Caisse. Et c'est évidemment dans cette continuité extrêmement positive pour le Québec que le présent gouvernement entend agir.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Labelle.

#### Modification de la structure de la Caisse

**M. Léonard:** Je pense que tout le monde a bien entendu que la loi, au niveau du mandat, ne serait pas modifiée. Donc, cela devrait continuer sur la lancée qui a été imprimée à la Caisse de dépôt et placement du Québec par son actuel président-directeur général. Et, dans ce contexte, je voudrais quand même poser quelques questions, parce que nous venons de nous voir confirmer que le mandat serait le même. Mais je viens d'entendre tout le monde et je vais commencer par le faire moi aussi et reconnaître que M. Jean Campeau a fait un excellent travail.

Alors, la question qui me vient à l'esprit, c'est: Pourquoi, à ce moment-là, le gouvernement a-t-il indiqué et pourquoi a-t-il l'intention de modifier la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec? Parce que si le mandat n'est pas modifié et si la direction fait son boulot, tel qu'actuellement, pourquoi en modifier la structure? Je pense que c'est une question fort importante, M. le ministre.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le président du Conseil du trésor.

**M. Johnson:** M. le Président, il m'apparaît que si on regarde l'institution, il est important de concentrer toute notre attention sur les objectifs de l'institution, sur le mandat de rentabilisation de notre épargne auquel s'adjoint, de façon, je le répète, indissociable, celui de contribution au développement économique du Québec. Qu'on puisse souhaiter ou envisager des changements de structure afin de démarquer certaines des fonctions qui peuvent être exercées par des gens à l'intérieur d'une équipe, c'est une chose et ça m'apparaît relever de choix organisationnels et non pas de vocation ou d'orienta-

tion de l'institution elle-même.

Je ferais simplement remarquer qu'on a procédé à la même distinction au niveau d'Hydro-Québec. On sait qu'Hydro-Québec, maintenant, est dirigée par un président du conseil et chef de la direction de même que par un président de la société et chef de l'exploitation. Il arrive des moments où la société - c'est le jugement qu'on peut porter - est d'une ampleur telle, les défis sont d'une envergure telle qu'il y a de la place très facilement pour d'excellents éléments dans la haute direction qui puissent se partager, je dirais, ces tâches qu'une très grande entreprise - j'ai évoqué 40 000 000 000 \$ d'actifs - peut comporter. C'est essentiellement la nature, ici, la finalité, si on veut, des décisions que le gouvernement se propose d'actualiser par une présentation d'amendements à la Loi sur la Caisse de dépôt et placement à l'Assemblée nationale en temps et lieu, tel qu'annoncé, d'ailleurs, la semaine dernière. Alors, je ne pense pas qu'il faille y voir un changement d'orientation des buts poursuivis par la Caisse et sa présence dans le marché québécois, canadien, nord-américain, mais bien un choix organisationnel pour atteindre, à cette étape, 25 ans plus tard, une nouvelle maturité, atteindre une meilleure efficacité dans la direction, l'exploitation de cette société.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Labelle.

**M. Léonard:** M. le Président, j'entends bien ce que le ministre dit, mais il reste quand même qu'à notre connaissance - il me corrigera si je n'ai pas raison - le conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement n'a pas été consulté à ce stade-ci, n'a pas indiqué qu'il voulait qu'il y ait des changements de structure. À ma connaissance, il n'y a aucun document, aucun rapport, aucune recommandation du conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement à l'effet qu'on modifie la structure.

Je pense que si l'on regarde ce qui se passe à Hydro-Québec, on pourra en juger en temps et lieu, mais ce n'est pas nécessairement un modèle à suivre par les temps qui courent. Nous venons, justement, d'adopter une loi spéciale à l'Assemblée nationale il y a quelques semaines. Alors, pour en revenir à la Caisse de dépôt et placement et à son conseil d'administration, je pense qu'il n'y a eu aucune recommandation pour en modifier la structure. Il n'y a eu aucune consultation du gouvernement auprès du conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement.

Il me semble que les raisons de type organisationnel que le ministre indique à ce stade-ci ne peuvent pas valoir parce que, si c'est vraiment de type organisationnel, je me demande ce que le gouvernement fait là-dedans. Il n'a rien à voir là-dedans. C'est le P.-D.G. qui doit décider, par rapport à son mandat, quelle est la

meilleure organisation pour y arriver. Alors, que je sache, il n'y a pas eu de discussions à l'interne et, s'il y a une chose dont un conseil d'administration doit discuter, c'est vraiment des changements d'organigramme. Je ne parle pas des personnes encore, je **parle** de changements de structure à l'organigramme. Je trouve que les raisons qui sont avancées, actuellement, par le ministre sont vraiment non valables, non avenues parce que les premiers qui auraient dû les faire valoir, ça aurait dû être les membres du conseil d'administration et le conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement.

Dans ce contexte, je me demande dans quelle situation va se retrouver le prochain P.-D.G. de la Caisse de dépôt et placement. Il est nommé. Est-ce qu'on lui a indiqué qu'il y a des orientations qui changeraient? Le ministre vient de dire que non. Alors, est-ce que ça veut dire que, avant qu'il ne soit en place, le gouvernement a décidé qu'il changeait la structure, donc que le gouvernement est en train de se mêler de l'organisation interne de la Caisse de dépôt et placement du Québec? Est-ce que le gouvernement est en train d'imposer à des gens - on y reviendra - en train d'imposer sa perception de l'organisation de la Caisse de dépôt et placement au président-directeur général? Quelle est la marge de manoeuvre du prochain P.-D.G. de la Caisse de dépôt et placement?

**Le Président (M. Lemieux):** M. le président du Conseil du trésor.

**M. Johnson:** M. le Président, il ne faut pas mêler les choses. J'ai évoqué Hydro-Québec, une immense société à l'égard de laquelle le gouvernement a pris ses responsabilités et jugé opportun de modifier la haute direction, en prévoyant qu'il y avait un poste de président du conseil et chef de la direction et un président de la société et chef de l'exploitation. Ils relèvent du gouvernement, ils peuvent faire des jugements d'opportunité comme ceux-là. Je rappelle que là non plus je n'ai pas souvenir que le conseil d'administration d'Hydro-Québec ait exigé du gouvernement qu'on procède à cette fin-là de la façon qu'on l'a fait. Ça relève des responsabilités gouvernementales.

Deuxièmement, je dirais que la même chose est vraie à l'égard de la Caisse de dépôt. On ne peut pas traiter éternellement une société comme celle-là toujours de la même façon, quelle que soit son envergure, au fil des ans, partie de rien, littéralement, soit une idée et un exemple qui venaient d'ailleurs pour atteindre une taille d'une quarantaine de milliards de dollars, ce qui représente une envergure trois fois plus grande que ce que c'était il y a dix ans. Vous me permettez de prétendre que, à un moment donné, l'animal a changé de forme, sinon de nature. Je réitère que le gouvernement n'envisage

pas, à brève échéance ou dans un avenir prévisible ou annoncé, modifier le mandat de la Caisse. Donc, cet organisme doit continuer à poursuivre les objectifs qui sont les siens depuis 25 ans: rentabiliser nos épargnes et contribuer au développement économique du Québec. L'indépendance de la haute direction est également garantie par la loi. On sait que le président-directeur général ne peut être démis avant dix ans que par l'Assemblée nationale. En fait d'indépendance, on ne trouve pas bien mieux.

À ce moment-là, dans un contexte où la nomination du président-directeur général et l'annonce que le gouvernement se propose de modifier la structure ont été faites dans le même communiqué, vous me permettez de présumer que le président-directeur général désigné, le moins **qu'on** puisse dire, soupçonnait que c'était là l'intention gouvernementale. Ça n'a pas été une surprise pour lui et, dans ces conditions, il accepte évidemment, pour dix ans, de mener la Caisse de dépôt à la lumière du mandat que la loi donne, dans un contexte de répartition des tâches quant à la direction, d'une part, et à l'exploitation, d'autre part, de la société. On sait ce que ça veut dire. C'est celui qui est prévu selon un modèle qui a déjà été appliqué ailleurs et qui est largement répandu dans des sociétés financières, industrielles, commerciales, à la grandeur du monde occidental industrialisé que nous connaissons. Il ne faut pas s'imaginer qu'une société est figée pour l'éternité dans un modèle, une forme organisationnelle, une structure particulière. Il **m'apparaît** fondamental de préserver l'indépendance de la haute direction. C'est ce qui peut être constaté. Deuxièmement, et surtout, que le mandat poursuivi par cette institution soit bien connu et puisse être exercé en toute indépendance. C'est ce qui est préservé ici. Je ne vois pas à quoi riment, bien franchement, les inquiétudes du député de Labelle à ce moment-ci. Si c'était nuisible, j'aimerais qu'il nous fasse une démonstration qu'une réorganisation à la direction et à l'exploitation de la société est effectivement nuisible. Pas du tout, M. le Président. Je prétends que le gouvernement a jugé opportun pour une meilleure efficacité, compte tenu de la taille maintenant et de l'envergure de l'organisation, qu'il y ait de la place largement, et c'est souhaité même, pour distinguer les tâches de chef de la direction de celles de chef de l'exploitation.

(21 h 15)

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Labelle.

**M. Léonard:** M. le Président, je pense que le ministre joue avec le sens des mots. Quand le gouvernement décide ou annonce publiquement qu'il veut modifier la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec et quand le ministre, tout à l'heure, avant même pratiquement que j'aie aussi précisément dans la

question, dit qu'il s'agit là d'un changement organisationnel et qu'il dit, en réponse à mes questions, que la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec est complètement indépendante, je pense que là, il se contredit. Ce dont il s'agit, lorsqu'il parle de modifications organisationnelles, c'est de l'autonomie de la Caisse elle-même parce que, s'il y a un domaine qui relève vraiment du président et de son conseil d'administration, c'est de décider de quelle façon ils vont atteindre le mandat et les orientations définis par le gouvernement. Il s'agit des moyens et non pas des objectifs fondamentaux. Il s'agit des moyens. Quand le gouvernement décide de faire comme cela, il intervient dans la gestion même de la Caisse. À tout le moins, il va falloir qu'il vienne devant l'Assemblée nationale pour indiquer à la Caisse comment fonctionner. On a très bien vu dans la réaction des membres de la Caisse qu'ils n'étaient pas du tout heureux de la façon dont le gouvernement procédait. Nous l'avons vu de la part de M. Claude Béland, le P.-D.G. du Mouvement Desjardins. Nous l'avons vu aussi chez un autre membre du conseil d'administration qui représente les syndicats dans ce conseil d'administration. Alors, je pense qu'il y a déjà des indications qu'à l'intérieur du conseil on n'est pas heureux de cette décision du gouvernement. Je pense aussi que si l'on va plus loin, je suppose, d'autres membres ne sont pas heureux de cette décision et il faut les comprendre parce que ce sont eux qui ont la charge de définir la façon de procéder de la Caisse de dépôt et placement du Québec pour atteindre des objectifs. Donc, si le gouvernement, en plus, intervient, je pense qu'il se mêle de leurs affaires.

#### Processus de nomination des cadres supérieurs à la Caisse

Deuxièmement, lorsque nous arrivons un peu plus loin sur des personnes qui sont déjà pressenties, avant même qu'on n'ait décidé ou discuté ici à l'Assemblée nationale du changement de structure, pour occuper des postes. Alors, qu'est-ce que c'est si ce n'est pas un mépris de l'Assemblée nationale, en l'occurrence? Le gouvernement a déjà désigné des personnes, paraît-il. Je voudrais qu'on l'informe, mais ç'a été confirmé la semaine dernière par le premier ministre en réponse à des questions.

**M. Johnson:** Que?

**M. Léonard:** Que le gouvernement nommait des gens à des postes où il dit qu'il va faire des modifications aux structures, qu'il va modifier la loi. Et non seulement donc, il s'agit de données organisationnelles ou d'organisation, mais en plus, c'est le gouvernement qui modifie et les personnes sont déjà désignées d'avance. Alors, c'est vraiment l'envers du bon sens. Ce n'est pas

comme ça qu'on fonctionne, en tout cas, dans le secteur privé. À mon sens, on désigne un organigramme et, après, on essaie de combler le mieux possible les organigrammes, les organisations. Mais le ministre n'a pas fonctionné comme cela. Il a d'abord désigné des personnes et, après, il va demander à l'Assemblée nationale de modifier la loi, de faire des amendements à la loi. Il me semble que c'est l'envers du bon sens, tout simplement.

Les membres du conseil d'administration ont indiqué leur désapprobation à ce stade-ci. Et je vais demander au ministre s'il a l'intention de continuer de procéder à la désignation des personnes qui ont été mentionnées la semaine dernière dans le même contexte parce que, à mon sens, juste pour pousser davantage l'absurde de la situation, il faut bien voir, par exemple, que par arrêté en conseil, on désigne M. Jean-Claude Delorme, président pressenti de la Caisse de dépôt et placement du Québec, fort bien. Alors, M. Delorme, n'étant pas encore nommé, se voit accoler quelqu'un d'autre et se voit imposer une structure. Alors, je me pose la question, moi: Comme il n'est pas encore entré en fonction, qu'il n'a pas examiné à l'interne ce qu'il y a à la Caisse de dépôt et placement du Québec, comment peut-il juger que le changement proposé est bon, que le changement de structure que le gouvernement entend apporter est bon? C'est difficile à dire déjà, difficile à dire et à se prononcer aussi sur les personnes qui sont pressenties par le gouvernement. Donc, le gouvernement vient vraiment imposer des choses. Alors, ça met le président pressenti dans une mauvaise situation. S'il accepte le choix du gouvernement, est-ce que c'est parce qu'il connaît bien la situation? Est-ce que c'est par mollesse? Est-ce qu'il a eu tout le temps nécessaire pour bien juger que le bon homme ou la bonne personne pour le secondier aux opérations, alors qu'il n'est même pas entré, alors que l'Assemblée nationale ne s'est même pas prononcée? Il aurait accepté un tel choix par le gouvernement, une telle décision du gouvernement? Et de quoi parle-t-on? On parle de la gérance interne de la Caisse de dépôt et placement du Québec de laquelle le gouvernement se mêle. C'est de ça dont nous parlons. Et qu'on ne parle pas de l'indépendance de la Caisse de dépôt et placement du Québec dans une telle opération, c'est le contraire qu'on fait. On est en train de se mêler de sa gestion interne. Puis, sur ce plan-là, on pourra toujours alléguer que beaucoup d'autres personnes auraient pu occuper un poste de directeur des opérations. Nous y reviendrons tout à l'heure. Mais les vice-présidents dont on a reconnu tout à l'heure la qualité du travail, dont on a reconnu qu'ils avaient bien secondé leur président, alors, est-ce qu'ils n'auraient pas mieux connu la situation? Est-ce qu'ils n'auraient pas pu conseiller le P.-D.G. de la Caisse de dépôt et placement du Québec? Est-

ce que le conseil d'administration, pour y revenir aussi, n'aurait pas dû, lui aussi, être touché d'une telle décision de la part du gouvernement?

**Le Président (M. Lemieux):** M. le président du Conseil du trésor, en remplacement du ministre des Finances.

**M. Johnson:** M. le Président, je dois dire que la direction... Les termes et le ton qu'emploie le député de Labelle m'intriguent quelque peu, parce qu'il ne peut pas faire autrement ici que de remettre en cause d'avance la qualité, la direction et la gestion de la Caisse de dépôt pour les 10 prochaines années. Je trouve ça extrêmement malheureux, je dirais périlleux de ne même pas s'attarder une seconde pour se demander si, bien franchement, la Caisse n'est pas simplement en train de continuer sur une merveilleuse lancée, qu'il y a un changement de la garde comme ça doit se faire au bout de 10 ans et que le **président-directeur** général pressenti n'a pas le droit de se faire valoir avant qu'on ne le critique. J'ai entendu les termes et les qualificatifs empruntés par le député de Labelle à l'endroit du président désigné de la Caisse. Je me permets ici d'indiquer au nom du gouvernement que nous sommes à l'avance, quant à nous, fiers du choix que nous avons fait. Nous croyons avoir eu la main heureuse. Et à moins que l'on nous démontre le contraire à l'usage, j'indique ici que M. Delorme sera un excellent **président-directeur** général de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Si on veut prétendre le contraire, on devra s'appuyer sur quelque chose, M. le Président.

**M. Léonard:** M. le Président?

**M. Johnson:** Et d'aller entacher ainsi la réputation de la Caisse...

**M. Léonard:** Non.

**M. Johnson:** ...et de ses dirigeants avant même que ceux-ci ne soient en poste relève de l'exercice démagogique le plus pur...

**M. Léonard:** Non, ce n'est pas ça que j'ai dit.

**M. Johnson:** ...que j'aie vu ici à l'Assemblée nationale depuis une dizaine d'années. Jamais, lorsque Jean Campeau a été nommé, il y a 10 ans, quelqu'un ne s'est levé, où que ce soit, pour prétendre que le sous-ministre adjoint au financement du ministère des Finances, qui avait une certaine d'employés à l'époque, sachons-le, devenait **président-directeur** général d'une boîte qui avait 10 000 000 000 \$ ou 11 000 000 000 \$ d'actifs, présente sur les marchés financiers, avec tout ce que ça signifiait comme rôle dans les acquisitions, fusions d'entreprises, soutien à

l'entrepreneurship québécois... Ce n'était plus la même chose, là. Vous me permettez de dire que ça s'est révélé un excellent choix, d'ailleurs. Ça pouvait ouvrir la porte, pour des gens étroits d'esprit, à des commentaires, je dirais, inquiéteurs. Mais ça n'a pas été le cas. Ça n'a pas été le cas parce que la Caisse est une institution trop importante pour qu'avant même que les gens aient mis le pied, pendant 24 heures, à l'intérieur de la Caisse, on commence à mettre en doute leurs qualités personnelles et professionnelles. C'est ça que le député de Labelle est en train de faire. C'est inadmissible.

**M. Léonard:** M. le Président...

**M. Johnson:** Ceci étant dit, M. le Président, je persiste à dire et je répète que le gouvernement a annoncé, comme c'est son droit et sa responsabilité, un changement à la haute direction de la Caisse de dépôt, changement qui sera proposé à l'Assemblée nationale, afin de pourvoir à la création de deux postes distincts, soit celui de président du conseil et chef de la direction, d'une part - je n'ai pas à décrire ce que ça comporte - et de président de la société et chef de l'exploitation, d'autre part.

Il m'apparaît que, pour une institution qui compte un peu plus de 200 employés, qui gère 40 000 000 000 \$ ou à peu près d'actifs, ce n'est pas un luxe que de prévoir qu'il y aura à la haute direction deux postes ainsi définis, selon ce qu'on sait qu'ils signifient, et que ça ne remet en cause aucunement les responsabilités du conseil d'administration. Je veux bien croire que les membres du conseil s'opposant à la façon, prétendent ou disent, enfin, affirment n'avoir pas été suffisamment consultés, mais, à tout le moins, dans au moins un cas, on indique une ouverture, ce qu'on démontre, que ce serait une bonne idée.

C'est la responsabilité du gouvernement, lorsque le projet de loi sera déposé, de démontrer qu'il est opportun, nécessaire, utile, justifié et justifiable de procéder de la façon que le gouvernement l'a annoncée. Mais ça ne change rien au mandat de la Caisse de dépôt. Et vous me permettez de prétendre que ça n'enlève rien aux qualités de ceux qui assumeront ces postes, éventuellement, de qui qu'il s'agisse.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Labelle.

**M. Léonard:** M. le Président, je n'ai pas mis en cause les personnes. J'ai dit que le gouvernement mettait dans une mauvaise situation le président pressenti de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Les questions que je pose sont les questions que se posent les Québécois actuellement. Il s'agit de millions de Québécois et de milliards de dollars qu'ils ont mis là-dedans, dans la Caisse de dépôt et placement du

Québec. Si vous n'êtes pas allé dans votre comté, en fin de semaine, j'y suis allé et les gens m'ont posé des questions, parce que c'est ça, la réalité. Ils se la posent, la question.

Il faut absolument que la crédibilité du président-directeur général ne soit pas en cause. Je suis absolument d'accord avec le ministre là-dessus. Mais je dis que le gouvernement, de la façon qu'il a procédé, mine cette crédibilité, lui-même, le gouvernement lui-même. Parce qu'il met le président-directeur général dans une mauvaise situation, alors qu'on lui impose, avant qu'il ne soit entré, des modifications à la structure, qu'on désigne d'avance celui qui va diriger les opérations avec lui, alors qu'il n'a même pas mis les pieds dans la boîte. C'est ça, la réalité.

Alors, on ne viendra pas me dire que c'est une bonne façon de gérer. Et puis, quand on fait appel à la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec en disant que c'est immense, etc., c'est une grosse boîte, effectivement. Mais il n'y a rien, aucune recommandation de la part du conseil d'administration, aucune recommandation de la part de l'interne, à l'effet de diviser les postes et la direction elle-même. Et même, au contraire, lorsque le président du Mouvement Desjardins intervient, il parle de la motivation des vice-présidents et, justement, on pourrait se la poser, cette question. Mais on pourrait se la poser, cette question, au moment où on discuterait de la structure et c'est ici qu'on pourrait se la poser, cette question, sur la façon de gérer. Et, peut-être même que ce sont les vice-présidences qui devraient être renforcées plutôt que de diviser, d'avoir une boîte bicéphale. Il faudrait, au contraire, renforcer les vice-présidences. C'est une question qu'on peut se poser, aussi théoriquement que celle qu'il a apportée. Mais la décision est déjà prise, les personnes sont déjà nommées, les amendements à la loi ne sont même pas rédigés. Le conseil d'administration n'est même pas au courant, et il s'agit de 40 000 000 000 \$ pratiquement, au moment où on se parle, et des millions de Québécois mettent leur argent là. Alors, je pense que le gouvernement se paye un luxe, là-dessus.

(21 h 30)

L'autre point qui a été soulevé par certaines personnes, par le milieu des affaires et par des membres du conseil d'administration, c'est la compétence des gens, c'est leur expérience. Et je ne parle pas, à ce moment-ci, du président-directeur général, mais d'une autre personne qui serait pressentie pour occuper le poste de directeur de l'exploitation, qui est inconnue des milieux financiers, qui n'a pas d'expérience dans le marché financier, dit-on, qui a eu d'autres expériences par ailleurs, mais plutôt de nature politique que de nature administrative ou financière. Et donc, je pense que les Québécois se posent de sérieuses questions par rapport à cela. Maintenant, sur ce plan-là,

comme question factuelle, je m'interroge sur l'arrivée d'une telle personne, parce qu'on nous a dit que le directeur général de l'exploitation serait nommé, qu'il a démissionné de tous ses autres postes, alors qu'il vient d'être nommé, qu'il serait désigné au conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement. Je me demande où loge cette personne présentement. Elle n'est plus, et le ministre pourra infirmer ou confirmer, du cabinet de Raymond, Chabot. Si elle est membre du conseil d'administration, elle ne peut pas être employée de la Caisse de dépôt et placement. Alors, de quoi vit-elle, cette personne? De l'air du temps, en présumant que le projet de loi sera adopté par l'Assemblée nationale? Je me demande comment fonctionne ce gouvernement. Est-ce qu'il y a un échancier, tout simplement, sur les choses qu'il y a à faire, minimales, pour arriver à désigner les gens de la Caisse de dépôt et placement? Est-ce qu'il y a simplement un échancier qui a été fait? Est-ce qu'il n'y a pas quelqu'un qui s'est trompé quelque part sur les choses essentielles qu'il y avait à faire pour amener une personne à l'intérieur de la boîte? Alors, de quoi vit cette personne?

**Le Président (M. Lemieux):** M. le président du Conseil du trésor.

**M. Léonard:** Elle est en chômage.

**M. Johnson:** M. le Président, je vois que le député de Labelle continue à cultiver le soupçon. Je vais lui dire...

**M. Léonard:** Le soupçon?

**M. Johnson:**... je vais lui rappeler des choses, là. Et je répète que le gouvernement - et c'est sa responsabilité - a décidé de la structure de nos institutions dont nous sommes responsables. C'est ce que nous nous proposons de continuer à faire. C'est ce que le gouvernement a annoncé en annonçant, justement, que nous amènerons devant l'Assemblée nationale un projet de loi visant à prévoir que la Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec se réfère à deux postes: un poste de président du conseil et chef de la direction, et un poste de président de la société et chef de l'exploitation. On ne présume pas ici de la décision de l'Assemblée nationale. Je veux juste rappeler ça aussi au député de Labelle. Le gouvernement propose les projets de loi, les dépose; ils sont débattus, et c'est l'Assemblée qui les adopte. Je crois saisir que le député de Labelle, quand il aura une chance, va voter contre. C'est possible...

**M. Léonard:** Je n'ai pas dit ça.

**M. Johnson:**... mais pas nécessairement vrai.

**M. Léonard:** Pas nécessairement.

**M. Johnson:** Oui, je sais. Probablement, pourrons-nous, à ce moment-là, le convaincre de la justesse de la proposition gouvernementale. Par ailleurs, nous avons, encore une fois, devant nous un exemple où on tente d'entacher à l'avance avec beaucoup de présomptions, d'ailleurs, la réputation des gens qui peuvent être nommés par le gouvernement à un poste ou à l'autre. Je répète que c'est extrêmement périlleux. C'est injuste, d'abord, à l'endroit de ces gens. Le moins qu'on puisse dire, dans les circonstances, c'est que c'est prématuré. Lorsqu'il y aura l'étude détaillée d'un projet de loi que le gouvernement se propose d'apporter à l'Assemblée nationale pour modifier la Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec afin de prévoir la constitution de deux postes, on aura tout le loisir de prendre des heures et des heures pour parler de tout ça.

Quant aux questions qui touchent M. Savard, que le député de Labelle n'a pas encore nommé, sauf erreur, il n'a pas encore nommé Guy Savard - parce qu'il s'agit de Guy Savard - on m'informe qu'il a effectivement démissionné des postes qui pourraient, selon la loi et l'éthique, le placer en conflit d'intérêts comme membre du conseil d'administration de la Caisse et de quelque autre fonction qu'il pourrait occuper. On pourrait simplement constater qu'il a accepté une nomination, dans l'état actuel de la loi, au conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Voilà. Quant à savoir quel risque il court ou ce à quoi il a songé, etc., je n'ai pas à présumer de ses intentions, de quelque façon que ce soit, et le temps continue, enfin, le temps coule, les choses passent et des gens ont éventuellement des décisions à prendre, chacun à la lumière de ses responsabilités. On va voir ce que ça donne, point à la ligne.

Mais je m'en voudrais de ne pas dire au député de Labelle et aux membres de la commission que je connais Guy Savard pour avoir bénéficié de ses talents au sein du conseil d'administration de la Société de développement industriel du Québec. J'ai été ministre de tutelle de la SDI et l'une des toutes premières nominations que j'ai faites, c'est celle de Guy Savard, parce que je sais que c'est un missionnaire et un apôtre du développement économique du Québec, qui a une connaissance intime des besoins des entreprises québécoises, notamment dans les régions. On ne dira pas assez souvent qu'un homme comme Guy Savard ou quelqu'un qui s'est impliqué dans le développement économique de son milieu, comme il l'a fait, grâce à la position qu'il occupait comme professionnel et grâce, simplement, au temps qu'il a choisi de consacrer à toutes sortes d'organisations depuis une quinzaine d'années en matière de développement économique, notamment dans l'Estrie, on ne dira

jamais assez tout ce que ça lui a donné et apporté comme somme d'expérience afin de véritablement contribuer au développement économique du Québec. J'ai vu la façon dont il a traité des dossiers extrêmement délicats pour des entreprises qui faisaient affaire avec la Société de développement industriel du Québec, des entreprises qui, ayant besoin du soutien financier et, à quelques occasions, technique du gouvernement du Québec, avaient véritablement à rencontrer des échéanciers difficiles, avaient à faire des changements stratégiques importants, avaient à manifester beaucoup d'ouverture afin d'améliorer leurs opérations ou rechercher de nouveaux marchés. À chaque détour, je crois, où, au conseil d'administration de la SDI, les discussions pouvaient tourner autour des interventions qu'on pouvait faire auprès des moyennes entreprises surtout, M. Savard a été d'un précieux secours par ses conseils, par l'expérience accumulée qu'il mettait ainsi au service du développement économique du Québec, travaillant avec un merveilleux et exemplaire sens d'équipe avec la direction et les administrateurs de la SDI, attentif et sensible aux besoins des entreprises qui sollicitaient la participation de la Société de développement industriel du Québec. Et je dirais que ce qui est, pour l'instant, à l'avantage et ce qui est un gain pour la Caisse de dépôt est une perte réelle pour la Société de développement industriel, dans la mesure où, évidemment, on ne pourra bénéficier autant de tout ce temps qu'on ne le pouvait jusqu'à la semaine dernière.

Alors, je suis extrêmement heureux de voir qu'il se trouve encore des gens au Québec qui choisissent librement de laisser des fonctions dans le secteur privé, extrêmement lucratives, intéressantes, pleines de défis, qui amènent à transiger des affaires variées et complexes, à rencontrer les gens extraordinaires que sont les entrepreneurs québécois, pour se consacrer, aux conditions qu'on connaît dans le secteur public, au développement économique du Québec et à la rentabilisation de l'épargne des Québécois. Alors, on ne viendra pas me dire à moi qui ai pu travailler en équipe avec Guy Savard lorsque j'étais à l'Industrie et Commerce, que ce n'est pas une bonne nomination. Au contraire, et moi je suis parfaitement confiant que le député de Labelle et son chef qui fait faire ces jobs-là par ses collègues, on le remarque, vont devoir ravalier les paroles qu'ils ont eues, en prétendant ne pas les avoir, à l'adresse de M. Savard, si celui-ci devait faire carrière à la Caisse de dépôt et placement du Québec. Mais ce sera son choix à lui, Guy Savard, de faire carrière ou de ne pas faire carrière, à un moment donné, dans une institution publique ou une institution privée. Il semble avoir choisi de se consacrer au service public au Québec. À mon sens, il n'y a pas suffisamment de gens qui prennent une décision comme celle-là. Elle devrait servir d'exemple à d'autres de sa qualité, de son rang, de son

expérience. On va tous sortir gagnants au fur et à mesure que des gens comme lui accepteront de travailler pour les Québécois.

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le président du Conseil du trésor. M. le député de Labelle.

**M. Léonard:** M. le Président, je vois que le ministre des Finances par intérim glisse habilement en disant que je fais un procès à M. Guy Savard. Je n'ai même pas mentionné son nom. Je ne l'avais pas mentionné.

**M. Johnson:** J'ai remarqué ça.

**M. Léonard:** Oui.

**M. Johnson:** C'est ça que j'ai dit, d'ailleurs, en commençant.

**M. Léonard:** Je parle de la façon de procéder de ce gouvernement. Si M. Savard est quelqu'un qui pouvait remporter le poste haut la main, très bien, je n'ai rien contre. Mais ce que je dis, c'est que le gouvernement a procédé à l'envers, a désigné d'abord des personnes, puis après, il ajuste les structures, ce qui est le contraire du bon sens pour la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'organisme financier, à mon sens, le plus important du Québec actuellement, qui fait des opérations financières, qui transige, dit-on, 20 % des transactions de la Bourse de Montréal, qui fait les plus gros placements au Canada en termes d'obligations, de tout ce qu'on veut. Alors, je pense qu'on est en droit d'exiger une certaine rigueur de la part du gouvernement dans sa façon de faire les nominations. Je ne discute pas les compétences de M. Savard. Je discute la façon dont il vient au dossier. Et quand on parle de nomination, peut-être si, quand on emploie le mot "si", il me semble qu'on est en droit alors de poser des questions, parce que la réalité, c'est que M. Savard a démissionné de partout, que je sais, et qu'il est déjà au conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement du Québec en route vers un poste de directeur des opérations. Le directeur est donc choisi d'avance. Donc, on a craint le concours? Ou bien est-ce que le gouvernement, maintenant, entend fractionner tous les postes pour nommer deux personnes au lieu d'en nommer une seule? Ce faisant, il se trouve à modifier la tâche même de l'organisation interne, il se trouve aussi à modifier le mandat du conseil d'administration, et je pense que c'est ça qui est au coeur de la question. Moi, je pense que le gouvernement doit se reposer cette question et je pense que les Québécois la lui posent la question. Les membres du conseil d'administration sont justifiés d'être mécontents de la façon dont on procède, parce que si le gouvernement a bien le choix de

désigner le directeur général de la Caisse de dépôt et placement du Québec, fort bien, aux termes de la loi, mais quand il annonce d'avance qu'il va diviser le poste, parce que, paraît-il, à l'interne ou sur le plan organisationnel, ça devrait fonctionner mieux, je pense qu'une des instances les mieux placées pour en parler, c'est le conseil d'administration. C'est ça que nous voulons dire. Et puis, évidemment, il y aura d'autres personnes qui pourront poser d'autres questions sur d'autres aspects de nominations de type politique. Très bien, c'est une autre chose, c'est un autre aspect des choses. Mais quand on parle de la Caisse de dépôt et placement, ce dont il faut s'assurer à tout le moins, c'est de la crédibilité de la Caisse et de la crédibilité de sa direction. Et les panégyriques j'en veux bien, mais j'aime mieux les faire, comme en ce qui concerne M. Campeau, quand on fait son bilan et non pas avant qu'il soit en poste.

**Le Président (M. Lemieux):** Je vous remercie, M. le député de Labelle. M. le président du Conseil du trésor.

**M. Johnson:** M. le Président, un des éléments soulevés par le député de Labelle a trait aux responsabilités du conseil d'administration, ce qui n'est pas négligeable, mais est-ce que, en aucune façon le rôle des administrateurs, leur fonction, leur participation, aux orientations de la caisse, rien de tout ça n'est remis en cause ici? Le gouvernement a annoncé son intention de présenter des modifications à la loi pour prévoir qu'il y aura deux postes à la haute direction. C'est à peu près le même débat, on a eu la même chose avec la constitution de deux postes à Hydro-Québec, je m'en souviens très bien, l'ancien ministre de l'Énergie, le ministre des Affaires internationales aujourd'hui, s'exprimait dans les mêmes termes que moi et l'Opposition - j'ignore, je ne me souviens plus - je pense que c'était le député d'Ungava, enfin, s'exprimait dans les mêmes termes que le député de Labelle. On s'en montrera surpris, j'en suis sûr, mais c'a été comme ça à l'égard de la création d'un poste de président de conseil et d'un président, donc, d'un chef de direction, d'un chef d'exploitation à Hydro-Québec. Ceux qui consulteraient nos débats verraient que le député d'Ungava et le député de Mont-Royal ont eu le même débat que le député de Labelle et moi-même avons mais, cette fois, à l'égard d'Hydro-Québec. Bon, ça, c'est une première chose.

(21 h 45)

La deuxième - je la réitère - le conseil d'administration ne fait pas l'objet quant à ses responsabilités de quelque modification ou amendement que ce soit ici; le gouvernement n'a fait état en aucune façon de velléités de modifier quoi que ce soit des attributions du conseil d'administration. Alors, tout ça reste, et c'est

dans la nature des choses, ça devrait être normalement rassurant pour le député de Labelle. Ça l'est pour moi, ça l'est pour tout le monde, soucieux que nous sommes tous d'assurer l'indépendance de la Caisse, en raison de son mandat qui ne change pas, des objectifs qu'elle doit poursuivre qui ne changent pas. Et, à ce titre, il me semble, M. le Président, qu'on pourrait, et je le suggère bien humblement, passer à d'autres sujets...

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de...

**M. Johnson:** ...quoique le député de Labelle est parfaitement libre... J'ai dit: Je fais une suggestion bien humblement. Dans la mesure où c'est prématuré... Si, effectivement, ce ne sera pas d'ici à la fin de la session de juin...

**Une voix:** J'en ai une couple, une couple d'autres questions...

**M. Johnson:** ...mais à l'automne, possiblement, je n'ai pas d'échéancier à suggérer à qui que ce soit. Mais, si le gouvernement a prétendu vouloir amener bientôt ou prochainement des modifications à la loi, je présume que ce sera à l'automne, bien, c'est ce qui est envisagé. Alors, là, on pourra faire tout le débat. Le député de Labelle ou je ne sais trop qui pourra, au nom de l'Opposition, soulever tous ses lièvres un peu partout, n'importe comment même si vous le choisissez et, du côté gouvernemental, bon, bien, on réexpliquera exactement ce qui est en cause. Alors, à la rigueur, notre débat est prématuré, ce soir, parce qu'on a déjà annoncé de ce côté-ci nos couleurs, que l'Assemblée nationale serait formellement saisie d'un projet de loi modifiant la Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec et ça va donner lieu à des débats littéralement illimités, au sens du règlement, plutôt que pendant simplement trois heures, un beau lundi soir.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Labelle.

### "Québec inc."

**M. Léonard:** M. le Président, je voudrais poser une question sur la stratégie de placement de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Il a été question, à la suite de différentes transactions dans le milieu des affaires, en particulier lorsqu'il y a eu des entreprises québécoises qui ont été acquises par du capital étranger, qu'il se constitue une banque d'affaires ou ce qu'on a appelé "Québec inc." Est-ce que le ministre pourrait nous éclairer sur cette question, sur le fait ou sur la décision ou l'orientation de la Caisse de dépôt et placement en ce qui concerne ce dossier? Est-ce qu'on a l'intention de procé-

der, d'aller plus avant?

**Le Président (M. Lemieux):** M. le président du Conseil du trésor.

**M. Johnson:** M. le Président, je suis maintenant accompagné, à ma gauche, de M. Jean Campeau, président-directeur général de la Caisse de dépôt et placement du Québec depuis une dizaine d'années, dont nous venons de dire tant de bien depuis 20 h 25 ou à peu près. Le pauvre homme ne se tient plus sous ces assauts que nous faisons à son humilité et à sa modestie mais ça me permet justement, de prouver la nature des relations qui existent entre le gouvernement et la Caisse de dépôt et placement du Québec. La question du député de Labelle en est une à laquelle seuls, en réalité, à titre de participants putatifs à Québec inc., les représentants de la Caisse de dépôt et placement du Québec peuvent apporter une réponse. Tenez, c'est justement ça qui laisse l'indépendance à la Caisse. C'est justement ça qui fait en sorte que je demande maintenant à M. Campeau d'éclairer la lanterne des membres de la commission et celle du ministre sur les allées et venues de Québec inc., comme le dit le député de Labelle.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le président de la Caisse de dépôt.

**M. Campeau (Jean):** C'est un projet qui est à l'étude, qui fait son chemin, mais la Caisse de dépôt comme telle dévoile rarement ou jamais sa stratégie sur ses nouveaux projets, lorsque c'est possible. Elle tâche de parler de ses projets une fois qu'ils sont réalisés. Alors, c'est pour ça qu'une telle question me met un peu dans l'embarras, en ce sens qu'elle est à la table de travail mais que je n'ai pas de réponse à donner; je veux dire que c'est assez difficile pour moi de donner une réponse aujourd'hui. Si je peux ajouter, on a dit, à un moment donné, qu'il nous faut trouver une clé. Or, dans toute transaction, parfois, la clé est longue à trouver. Je peux vous dire que dans le cas de Steinberg la clé a été longue à trouver. Une fois que nous l'avons eue, nous avons pu réaliser la transaction.

**Le Président (M. Lemieux):** Ça va, M. le député de Labelle?

**M. Léonard:** Je pense que vos propos sont empreints de sagesse. Il aurait fallu que le gouvernement vous consulte sur la façon de procéder pour la nomination de votre successeur. Il en aurait fait son bénéfice, je pense.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Labelle, vous avez maintenant terminé votre temps de parole. La parole est à M. le député de Saint-Louis.

### Rendement de la Caisse

**M. Chagnon:** Merci, M. le Président. Je ferai une trêve un peu. On a connu, depuis une heure vingt minutes, une succession de mini-procès d'intention ou l'imputation de motifs avouables ou non avouables mais, de toute façon, récusés brillamment. Il n'en demeure pas moins... Mais puisque M. le président de la Caisse de dépôt est là, j'en profiterai pour fonctionner un peu à rebours. J'avais annoncé tout à l'heure que j'avais quelques questions sur la Caisse de dépôt, quelques autres sur Loto-Québec et d'autres sur le ministère des Finances. Si le député de Labelle avait suivi nos travaux depuis quatre ans, et je ne peux pas lui en vouloir de ne pas avoir été parmi nous, il aurait su que sa dernière question, je l'avais posée il y a à peu près quatre ans à M. Campeau et j'avais eu à peu près la même réponse. On s'essayait. On avait eu une longue discussion pour savoir les pourcentages de rendement, morceau par morceau, de la Caisse de dépôt par rapport à tous les autres groupes, le fonds Héritage ou d'autres fonds, essayer de faire dire au président de la Caisse de dépôt quel serait le rendement de l'année suivante pour tenter de chercher à noter le président de la Caisse de dépôt, et toute l'administration finalement de la Caisse de dépôt, sur la base d'un objectif recherché. Alors, ce n'est évidemment pas dans la politique de la Caisse de dépôt d'annoncer à l'avance ses politiques de placement, ni d'annoncer à l'avance, parce que c'est impossible, ses pourcentages de rendement potentiel. Il n'en demeure pas moins que dans la situation présente il faut féliciter évidemment - je le refais - tous les gens, à partir du président et de son orientation, qui ont fonctionné avec lui, de l'extraordinaire rendement de la dernière année: 16,6 % ou 16,7 % de rendement...

**M. Campeau:** Presque 17 %.

**M. Chagnon:** Excusez-moi, 16,7 % n'étant pas suffisamment près de 17 %, je me récuse pour dire 16,9 % probablement. Maintenant, depuis ce temps, notre économie a été un peu malmenée. On a souvent annoncé que nous vivions une période de ralentissement économique et on a vu les taux d'intérêt, entre autres, monter largement. On a vu la valeur de la monnaie canadienne changer abruptement. Ça a dû avoir des effets sur le capital de la Caisse, implicitement, me semble-t-il. Et comment est-ce que ça a pu être "managé" comme effets? Qu'est-ce qu'on a eu comme pertes? On a dû avoir des pertes, je présume. Toutes les caisses, tous les fonds en ont eu depuis six mois. Je pose la question et le président nous répondra plus tard.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le président de la Caisse de dépôt.

**M. Campeau:** Voilà! Vous avez donné la réponse vous-même tout à l'heure. Vous avez dit que la Caisse de dépôt faisait état de ses performances à la fin de l'année. Alors, si vous voulez, je peux vous lire mon texte sur l'année qui s'est terminée le 31 décembre 1989.

**M. Chagnon:** Vous avez dû...

**M. Campeau:** Mais je ne vous fais aucune prédiction pour l'année 1990. Tout ce que je peux vous dire, c'est que la Caisse de dépôt, son portefeuille est bien balancé. Elle est prête à faire face à toutes les situations. Elle a toujours un montant en encaisse pour lui permettre de bien réagir et de réagir rapidement. Elle est prête à tout événement et elle possède aussi dans son portefeuille obligatoire une partie qui est détenue en obligations des États-Unis, en obligations de France, en obligations d'Allemagne, ce qui lui donne une grande liquidité.

**M. Chagnon:** Il y a quand même eu, je crois, le groupe Héritage en Alberta... On mentionnait que, dans les six premiers mois, il avait perdu 800 000 000 \$ ou 900 000 000 \$. Je présume que tous les groupes ont perdu de l'argent parce que ça veut dire que la constitution de ces fonds-là est à peu près semblable.

**M. Campeau:** Non, elle n'est pas semblable du tout. La Caisse de dépôt a des véhicules différents. Or, la Caisse de dépôt a quand même cinq grands véhicules: les obligations, les hypothèques, les immeubles, qui sont un titre de propriété puisque ce que la Caisse de dépôt a réussi à faire, c'est de rendre les Québécois propriétaires - on le disait tout à l'heure - les actions et son encaisse, son marché à court terme.

Alors, si vous prenez juste son portefeuille d'actions, vous pouvez trouver plusieurs divisions. Vous avez des actions sur le marché canadien et sur le marché international, tant aux États-Unis qu'en Asie, au Japon ou en Europe. Alors, tout dépend des réactions qui se font sur les marchés. La même chose pour les obligations. Dans le portefeuille de la Caisse de dépôt, vous retrouvez des obligations des États-Unis. Alors, les obligations des États-Unis, de ce temps-là, ne varient pas de la même façon que toutes les obligations canadiennes, qu'elles soient du Québec, du gouvernement, d'Hydro-Québec, du gouvernement du Canada et toutes les autres. Ces obligations-là ont été grandement affectées par le débat sur l'accord du lac Meech.

**M. Chagnon:** Comme celles de Héritage probablement.

**M. Campeau:** Sauf que Héritage est probablement investi seulement au Canada. Il n'est pas aussi bien diversifié que la Caisse de dépôt et

placement du Québec.

**M. Chagnon:** Alors, on peut présumer qu'il y aura une difficulté cette année, entre autres, pour une raison qui vous est extérieure, celle d'un débat politique externe à la Caisse. Mais il y aura sûrement une difficulté d'avoir un rendement aussi extraordinaire que celui de l'an passé à la fin de l'année.

**M. Campeau:** Oui, mais...

**M. Chagnon:** À moins d'un revirement extraordinaire.

**M. Campeau:** C'est parce que, là, vous avez prévu que l'accord du lac Meech... Quand vous dites ça, vous prévoyez que l'accord du lac Meech ne passera pas.

**M. Chagnon:** Non, mais quand même il passerait, ça ne changerait pas... Est-ce que vous prévoyez que si l'accord du lac Meech passait, on aurait un redressement subit de la performance des fonds, entre autres, des fonds obligataires d'ici la fin de l'année?

**M. Campeau:** C'est quand même l'incertitude au Canada qui a amené une baisse du prix des obligations. Je ne parle pas des actions.

**M. Chagnon:** Je parlais des obligations aussi.

**M. Campeau:** Alors, est-ce qu'une signature de l'accord du lac Meech pourrait changer quelque chose là-dessus? Tout dépend comment ce sera accueilli, la signature. Mais ça aura un impact. Quel genre d'impact? C'est difficile à dire ou à mesurer exactement. Les marchés financiers sont des marchés sensibles qui sont bâtis sur la confiance, sur l'intégrité, sur l'honnêteté. C'est très sensible. On dit toujours que les marchés financiers sont pleins de raison. Moi, je n'abonde pas dans le même... À long terme, oui; à court terme, non. Ils sont souvent influencés par des choses très minimes.

## Ministère des Finances

### Service à la clientèle

**M. Chagnon:** Je tiens à remercier le président de la Caisse de dépôt. C'est un peu les aspects que je voulais savoir cette année sur le rendement ou les possibilités de rendement à venir de la Caisse de dépôt.

Je vais revenir un peu au ministère des Finances. Le ministre a parlé tout à l'heure dans son texte du service à la clientèle. J'aimerais ça que le ministre ou le sous-ministre, avec la permission du ministre, nous parle un peu de ce que ça peut vouloir dire dans son esprit, le service à la clientèle pour un ministère des

Finances. Une fois que tu as vendu tes obligations à du monde, puis que tu as fait des chèques plus vite, semble-t-il, c'est quoi la conception du service à la clientèle au ministère des Finances?

(22 heures)

**M. Johnson:** Nous avons plusieurs clientèles à partir du ministère des Finances. D'abord, chez le Contrôleur, les autres ministères sont nos clients. Le Contrôleur des finances doit voir à ce que les engagements des différents ministères soient pris, conformément aux approbations, à différents niveaux d'approbation préalable. Ce sont des clients, ce sont des gens avec lesquels on transige et on leur rend un service, évidemment, à ce titre-là. Remarquez qu'on rend un service qui est passablement intéressé, mais c'est un service quand même.

Deuxièmement, les détenteurs d'obligations, comme le député vient de le dire lui-même, d'abord sont fort nombreux: 200 000 personnes, m'indique-t-on, 260 000 détenteurs d'obligations du Québec sont nos clients auxquels on doit expédier évidemment des chèques en paiement d'intérêts ou à titre de remboursement du capital et on doit regarder de très près comment rejoindre tous ces gens-là. On a d'ailleurs en voie de réalisation différents gestes de nature, je dirais, administrative et éventuellement juridique ou réglementaire qui nous permettront de rejoindre encore plus facilement les introuvables, ceux qui déménagent sans laisser d'adresse, etc.

Enfin, on doit faire des gestes pour obtenir de différents fichiers gouvernementaux qu'on connaît, les coordonnées des gens auxquels on doit faire des paiements, différents bénéficiaires de paiements. Je mentionnais tout à l'heure les bénéficiaires d'aide sociale dont les chèques peuvent devoir être remplacés, différents cas d'urgence où nous avons à mettre sur pied des systèmes de paiement à certains sinistrés de la façon la plus rapide possible, donc facilité de la remise par nos mandataires, par exemple, au titre de notre taxe de vente perçue par 240 000 mandataires, au titre des remises pour les déductions à la source de toute nature sur les listes de paye au Québec de tous les employeurs. On doit leur faciliter les choses en leur permettant le dépôt direct dans les banques. Il y a un tas d'emprunteurs évidemment du secteur public qui doivent venir requérir l'approbation, les avis, l'autorisation du ministère des Finances qui a à coordonner toutes ces activités. Alors, ça fait des clientèles fort nombreuses auxquelles j'ajouterais celles qui sont affectées par des gestes du ministère des Finances, qu'il s'agisse de nos politiques fiscales ou d'autres gestes à l'égard du secteur public. Je me permets simplement de rappeler que le ministère des Finances a été l'heureux récipiendaire de certaines représentations du milieu scolaire, du milieu municipal depuis quelques semaines ou quelques mois. Les producteurs d'alcool nous indiquent constamment

que les taxes sur leurs produits sont trop élevées. On leur rappelle constamment qu'elles sont parmi les plus basses au Canada. Les producteurs de tabac viennent nous indiquer que les taxes sont beaucoup trop élevées. On leur rappelle constamment qu'elles sont parmi les plus basses au Canada.

Alors, il y a beaucoup de clientèles finalement, de toute nature dans le portrait, à partir de clientèles institutionnelles jusqu'aux individus qui sont touchés, par exemple, les détenteurs d'obligations. Alors, c'est beaucoup de monde et on a le fardeau, je dirais la responsabilité d'être le plus efficace possible, productif, afin de répondre adéquatement, rapidement aux demandes de ces clientèles, à leurs besoins. Alors, on s'astreint à faire tout ça grâce à l'équipe que je vous ai présentée tout à l'heure et aux nombreux collaborateurs. Il y avait quand même 1137 personnes l'an dernier; 1117 cette année, croyons-nous. Donc, on va faire plus avec moins, M. le député.

#### **Gestion des technologies de la comptabilité en relation avec le nombre d'effectifs**

**M. Chagnon:** Oui, mais, entre autres, ça indique un peu ce que je pensais. Le ministère n'est pas un ministère où la clientèle est M. et Mme Tout-le-Monde. Une fois que tu as acheté tes obligations d'épargne, tu ne fais pas affaire avec le ministère, à moins de faire un chèque à l'ordre du ministère parce que tu as eu une contravention au Code de la route. Ce n'est pas un ministère qui touche directement les gens.

Vous avez mentionné aussi, M. le ministre, et suggéré, en fait, que le plan informatique du ministère était en révision. Restez avec nous, M. Campeau, vous n'avez sûrement pas fini. Vous n'êtes pas en pénitence. On a parlé du système informatique du ministère. Est-ce qu'il y a des modifications substantielles, moyennes qui sont amenées? Je posais la question, tout à l'heure, à tout hasard, à savoir: Est-ce que vous avez vous-mêmes, au ministère des Finances, un plan directeur pour le développement du système informatique? Comment entrevoyez-vous votre système? Est-ce que ça a un effet sur vos effectifs? Vous venez de mentionner que les effectifs viennent de baisser de 20 personnes. C'est quoi la relation entre les systèmes informatiques chez vous et les effectifs du ministère?

**M. Johnson:** D'abord, quant au service à la clientèle de M. ou Mme Tout-le-Monde, comme vous le disiez, une fois que le détenteur d'obligations a ça entre les mains, qu'on lui envoie des chèques, il peut demander, à un moment donné, que pour sa coupure de 1000 \$, ce soient deux coupures de 500 \$ à la place. C'est un service à la clientèle. Alors, ce n'est donc jamais terminé, les relations avec la clientèle.

Le plan directeur informatique est surtout

pertinent auprès du secteur du Contrôleur des finances, comme je l'expliquais tout à l'heure. M. le sous-ministre Claude Séguin va vous entretenir de façon beaucoup plus vivante que moi de ces éléments.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le sous-ministre aux Finances.

**M. Séguin (Claude):** Si vous me le permettez. Au point de vue informatique, le ministère, dans le fond, a trois systèmes. Le plus gros des systèmes est le système rattaché aux opérations du Contrôleur des finances, donc tout le système comptable du gouvernement, le système SYGBEC, un système développé depuis longtemps et qui fait l'objet de révisions périodiques. Le Contrôleur des finances a déjà eu l'occasion, au cours d'une commission parlementaire, d'évoquer, il n'y a pas tellement longtemps, comment il était structuré, organisé pour faire en sorte qu'on évolue dans le sens du monde. Une des raisons... Parmi les effets de développement qui ont été faits au niveau du Contrôleur des finances, à partir d'un plan directeur qui nous permet d'évoluer au meilleur de notre connaissance là-dedans, ça a permis au Contrôleur des finances, dans le fond, de faire plus d'opérations avec les ministères et de requérir moins de personnes-années pour faire en sorte qu'on fasse la comptabilité et qu'on rende les informations disponibles. C'est une des raisons qui nous permet d'afficher, disons, au niveau des effectifs... Je pense qu'il y a 10 ans, si je ne m'abuse, il y avait 1000 effectifs au niveau du Contrôleur des finances. Aujourd'hui, ils sont un peu moins de 600. Dans le fond, ça nous permet de faire des états financiers de la même façon et les ministères ont toujours accès à l'information, même peut-être plus facilement qu'auparavant.

Le deuxième système informatique, disons, qui est beaucoup moins considérable est au Bureau de la statistique du Québec.

**M. Chagnon: Le BSQ.**

**M. Séguin (Claude):** C'est un système, au BSQ, qui est en cours de révision et en cours d'établissement d'un plan directeur au moment où on se parle et qui vise strictement, disons, à mécaniser et à informatiser les opérations de cueillette, de traitement et de constitution de banques de données qui permet au Bureau de faire sa job avec, dans le fond, le minimum de ressources possible.

Quant au troisième système informatique, c'est le système d'informatique de gestion du ministère des Finances qui sert aux politiques fiscales, aux politiques économiques, aux politiques financières et aux opérations de financement. C'est un système qui a été développé en plusieurs étapes, mais la grande étape cruciale a été faite à partir de l'établissement d'un plan

directeur au cours des années 1984-1985, ce qui nous a permis de partager la même puissance informatique que celle du Conseil du trésor. Dans le fond, on est l'heureux copropriétaire du système qui nous permet de faire toutes les opérations relatives à la prévision économique, à la prévision fiscale, au calcul des simulations des impôts, des politiques fiscales considérées par le gouvernement, de la même façon que ça nous permet d'avoir les changements qui ont été faits du côté financier, auxquels le ministre a fait référence par rapport à un modèle de portefeuille, un modèle de simulation, disons, de gestes financiers ou de financement. Ça nous permet de comparer le meilleur chemin à prendre **là-dedans**.

Ce n'est pas un modèle qui nous permet de couper les opérations; c'est un modèle qui nous permet, dans le fond, entre guillemets, d'avoir plus d'intelligence. Il a eu comme conséquence de faire en sorte que les travaux qu'on réalisait à droite et à gauche, notamment au Conference Board of Canada, sont maintenant complètement faits à l'interne. On va lire sur les ordinateurs de nos fournisseurs et, ensuite, on réalise nos simulations à l'interne, ce qui n'était pas possible auparavant. Ce plan-là a maintenant cinq ou six ans. On est en train de faire une démarche, présentement, pour le mettre à jour et voir dans quel environnement on va devoir continuer à évoluer dans l'avenir. C'est un système qui nous permet, dans le fond, d'utiliser nos analystes professionnels; c'est la libération par rapport à l'informaticien. C'est un système qui nous permet de faire en sorte que les économistes puissent intervenir presque directement sur le système et non pas de toujours passer par l'intermédiaire de programmeurs.

**M. Chagnon:** Alors, il y a, au BSQ, un plan directeur à venir. Est-ce que lui aura des effets présumés, en tout cas, sur les opérations? On sait que la gestion du ministère des Finances du plan directeur et l'introduction et le développement de votre système informatique n'ont pas eu d'effet parce qu'il s'agissait d'analystes financiers qui ont juste eu plus d'outils pour travailler, finalement, plus d'intelligence, comme vous l'avez dit. L'approche devrait-elle être la même ou différente en ce qui concerne le BSQ?

**M. Séguin (Claude):** Il faut voir que les opérations ne sont pas de même nature.

**M. Chagnon:** Non, je comprends.

**M. Séguin (Claude):** Donc, si on accepte ça...

**M. Chagnon:** Si je regarde le programme SYGBEC, l'implantation de SYGBEC a amené quand même une modification importante à l'organisation des ressources humaines du minis-

tère: on est passé de 1000 employés à 600, cinq ou six ans plus tard. Au BSQ, on peut présumer que le fait d'avoir un plan directeur et un système informatique un peu plus évolué permettra juste d'avoir une banque de données plus importante. Ça n'aura pas d'effets sur le personnel.

**M. Séguin (Claude):** Ça peut aussi avoir pour effet de remplacer beaucoup de tâches manuelles, beaucoup de tâches de compilation et de présentation des statistiques, de demandes d'information. Il n'y a rien qui empêche, dans le fond, que les demandes d'information puissent se faire sur une base informatisée plutôt que d'appeler au téléphone, d'envoyer une lettre, etc. L'espoir qu'on a, c'est qu'en mécanisant le maximum des opérations du Bureau de la statistique, on puisse dégager des ressources pour, dans le fond, se pencher sur des statistiques et non pas se pencher sur de la compilation ou des travaux manuels reliés à la compilation.

**M. Chagnon:** Par exemple, on a parlé de la mise sur pied d'un courrier électronique gouvernemental par le ministère des Finances. Quel est l'objectif de la mise sur pied de ce courrier-là?

**M. Séguin (Claude):** L'objectif, dans le fond, est un peu l'objectif de toutes les institutions financières du pays, c'est de couper le papier, dans la mesure où chaque morceau de papier qui circule entre... Par exemple, on pourrait dire une directive gouvernementale ou une décision du Conseil du trésor, etc., fait l'objet d'un libellé. Ensuite, elle est photocopiée et envoyée aux gens concernés par la décision. Le Contrôleur des finances en reçoit aussi.

**Une voix:** Y compris les journalistes!

**M. Séguin (Claude):** Ha, ha, ha! Y compris les journalistes. L'idée est, dans le fond: Est-ce qu'on ne pourrait pas faire en sorte que... D'ailleurs, au niveau du Contrôleur des finances, il fut un temps où, si je me rappelle les exposés que le Contrôleur des finances m'a faits, on imprimait 28 000 000 de pages par année de documents qui étaient ensuite distribués à qui de droit à travers les ministères, etc. On a déjà 7 000 000 de pages de coupées au moment où on se parle, en faisant en sorte que les informations ne soient pas envoyées de façon systématique à tout le monde, besoin pas besoin, ou que les informations puissent être disponibles sur écran et le ministère va chercher ce dont il a besoin et laisse tomber le reste, ou en faisant en sorte qu'en modifiant nos procédures, on évite que des papiers soient photocopiés dix fois et se promènent à travers la province. Disons, le fait, par exemple, de ne pas requérir que le contrat du ministère des Transports signé à Rimouski soit envoyé dans sa forme originale à Québec, dans le

fond, a fait en sorte qu'un an plus tard, il y a 500 000 \$ de photocopies qui ne se font plus au ministère des Transports. Disons que c'est le genre d'affaires, nous, qu'on pense qui n'ont l'air de rien mais qui font en sorte que l'argent du gouvernement est consacré au service des citoyens plutôt qu'à se promener en papier. Donc, l'idée du courrier électronique, c'est un peu de continuer dans cette veine et de faire en sorte, dans le fond, qu'on dépense l'argent pour des services et non pas juste pour s'échanger de l'information.

(22 h 15)

**M. Chagnon:** Les forêts du Québec vont vous en savoir gré éternellement. Mais votre courrier électronique, ça ne sera pas uniquement un modèle qui va fonctionner entre, je crois, des organismes centraux comme le Trésor, les Finances. Je présume que vous avez l'intention de le répartir à travers des bureaux régionaux du ministère. Mais le ministère n'a pas de bureaux régionaux à travers le Québec. Le courrier électronique, en général, ce que j'en ai à l'esprit, c'est qu'à partir d'un point central, tu es capable d'avoir en réseau, en grappe, une conversation uni ou bidirectionnelle avec 15, 20, 50, 100, 200 abonnés finalement. Ce n'est pas exactement dans le sens de ce que vous semblez mettre en place.

**M. Séguin (Claude):** Notre courrier électronique, en tout cas, au niveau du Contrôleur des finances, est avec tous les ministères. On a des relations... Le *Contrôleur* des finances est localisé dans...

**M. Chagnon: O.K.**

**M. Séguin (Claude):** ...presque tous les ministères du gouvernement. Il y a quelques ministères qui font l'objet d'un bureau fusionné ou d'un représentant fusionné du Contrôleur des finances. Mais, essentiellement, lorsqu'on parle d'échanges électroniques de données, c'est entre le Contrôleur des finances, les ministères et les organismes centraux, tels le Conseil du trésor, le Conseil exécutif ou le ministère des Finances.

**M. Chagnon:** Est-ce que ça peut aller en région aussi?

**M. Séguin (Claude):** Dans la mesure où les opérations du ministère, disons, sont régionalisées, sont décentralisées et qu'il y a des informations qui doivent s'y rendre, c'est évident que c'est manifestement le cas.

**M. Chagnon:** La diminution des effectifs, de 20 effectifs, est-ce que c'est attribuable à une compression ou au pourcentage de compressions dont on a pu évoquer l'existence, le pourcentage des compressions demandé par le Conseil du trésor, par exemple?

**M. Séguin (Claude):** Dans le fond, le ministre des Finances et le président du Conseil du trésor, chaque année, ont de longs échanges sur ce que devrait être une politique budgétaire appropriée et la conséquence qui en découle par rapport à l'évolution des dépenses qui seraient appropriées, **conséquentement**. À la suite de ça, dans le fond, il y a des efforts budgétaires qui sont demandés à tous les ministères et organismes du gouvernement. Il serait bien mal venu pour le ministère des Finances d'être le premier à demander une exemption de ces efforts-là et ça fait partie de nos politiques de faire en sorte que, dans le fond, on demande très peu de choses, sinon rien, au Conseil du trésor à ce niveau-là. Donc, il a été entrepris une démarche au ministère, il y a maintenant plusieurs années, de faire en sorte qu'au niveau de toutes les opérations du ministère, que ce soit au niveau des opérations de comptabilité, que ce soit au niveau des opérations reliées à la trésorerie du gouvernement ou aux dépôts et consignations ou à la conciliation bancaire... Il fut un temps...

Le gouvernement émet environ 24 000 000 de chèques par année. L'ensemble de ces 24 000 000 de chèques était "conclilié" au ministère des Finances, chèque par chèque, pour savoir s'ils venaient de la bonne place, s'ils avaient le bon numéro, etc. Au moment où on se parle, 99,9 % de ces 24 000 000 de chèques là ne sont plus "concliliés" au ministère des Finances. Il n'y a plus personne qui s'occupe de ça. C'est fait à travers les institutions financières. Les chèques sont conservés par les institutions financières. S'il y a quelqu'un qui réclame un chèque qui a été perdu ou qui a été encaissé frauduleusement, c'est en entrant en contact avec les institutions financières qu'on retrouve les documents et les dossiers. Ça a fait en sorte que la facture du ministère a baissé de quelques millions de dollars et, d'autre part, il y avait des postes qui n'étaient plus requis au ministère des Finances. Ce faisant, à travers les opérations de diverses natures, dans les éléments que j'ai évoqués, ça nous a permis de mettre des ressources additionnelles là où on pensait que, dans le fond, elles pouvaient être utilisées à bon escient en termes de capacité de donner de meilleurs conseils à notre ministre ou au gouvernement au niveau des politiques économiques, au niveau des politiques fiscales, au niveau de politiques de financement.

Les gens qui ont travaillé, par exemple, à l'élaboration du modèle de portefeuille qui nous permet d'envisager des combinaisons de devises, de taux d'intérêt et d'échéances de dettes, le titre du gouvernement, dans le fond, ça, c'est des gens qui ont pu être mis à l'ouvrage à même les économies qui ont été réalisées dans d'autres endroits du ministère, des gens qui, aujourd'hui, au ministère des Finances, s'occupent de politiques d'institutions financières qui ont pu être faites à même des réaménagements de même nature. Donc, ça nous a permis à la fois **de**

réduire le nombre d'effectifs au ministère des Finances et, d'autre part, d'accroître les ressources là où on considérerait qu'il y avait des besoins d'analyse et de conseil.

**M. Chagnon:** Ce que vous me dites, c'est que vous n'avez aucune difficulté à...

**M. Séguin (Claude):** Je ne dis pas qu'on n'a aucune difficulté. Dans le fond, ça serait mentir. Les chicanes sont importantes, mais ça fait partie quand même d'une orientation qu'on a.

**M. Chagnon:** Vous avez quand même eu de la difficulté à baisser vos effectifs de 20. C'est ça que vous me dites ou si vous me dites que vous n'avez pas eu de difficulté à les baisser?

**M. Séguin (Claude):** Ce n'est jamais agréable pour personne de voir ses effectifs baisser, mais ça fait partie d'un plan délibéré qu'on a au ministère de faire des efforts pour arriver à ça.

**M. Chagnon:** Parce que si c'était trop facile, on pourrait soupçonner que l'objectif n'était pas suffisamment élevé.

**M. Séguin (Claude):** Moi, je continue de prétendre qu'il n'y a jamais de fin à ça. On peut penser, une année, qu'on a fait vraiment tous les coins de tiroir, etc., les fonds d'armoire, mais le génie humain fait, dans le fond, que chaque année on trouve de nouvelles choses qu'on ne voyait pas avant et la technologie, maintenant, nous aide de plus en plus. Ce que je vous ai expliqué par rapport aux institutions financières, il y a cinq ans, c'était impossible. Ce n'est pas parce qu'il y a cinq ans, le ministre ou le sous-ministre du temps n'y avait pas pensé, mais chaque année, on peut faire en sorte, en révisant nos opérations... Mon copain président de la Caisse de dépôt jette du sel sur nos plaies. Ha, ha, ha!

#### Fusion de directions comptables des ministères

**M. Chagnon:** Vous avez parlé tout à l'heure d'un représentant fusionné du Contrôleur dans un ministère. Qu'est-ce que ça a l'air, cet animal-là?

**M. Séguin (Claude):** Oui. Il fut un temps où il y avait une direction comptable par ministère.

**M. Chagnon:** Oui.

**M. Séguin (Claude):** Chaque ministère était desservi directement par les employés du Contrôleur des finances pour établir la comptabilité, la vérification, etc.

**M. Chagnon:** Ce n'est pas normal, ça.

**M. Séguin (Claude):** Ça peut être considéré très normal. Il s'est avéré avec le temps, donc, que chaque unité à ce moment-là requiert un directeur, peut-être aussi, selon la grosseur, un directeur adjoint et des effectifs, en conséquence des opérations qui étaient menées dans ce ministère-là. Il y a deux choses. Dans le changement de vision du Contrôleur des finances en termes d'opérations à faire, la décentralisation par rapport au ministère en question, il s'est avéré qu'il était possible de faire en sorte, dans le fond, qu'une unité du Contrôleur des finances pouvait desservir deux ministères avec un seul directeur plutôt que deux et avec des effectifs en conséquence. Depuis longtemps, le ministère des Finances partage avec le Conseil du trésor une seule direction comptable. Il est possible que dans les mois qui viennent, on intègre un troisième client à cette même direction-là sans devoir accroître nécessairement la taille de cette direction-là, ce qui va nous permettre dans le fond de continuer de faire des économies.

**M. Chagnon:** Donc, ce que vous avez fusionné, ce sont des ministères au Contrôleur?

**M. Séguin (Claude):** Ce qu'on a fusionné, c'est dans le fond... C'est qu'au lieu d'avoir une direction comptable pour un ministère, on a une direction comptable pour un, deux ou peut-être trois ministères. C'est quelque chose qui...

**M. Chagnon:** Ils sont toujours des employés du ministère des Finances?

**M. Séguin (Claude):** Ils sont toujours des employés du ministère des Finances, disons, qui sont toujours responsables au Contrôleur des finances. Si vous voulez en entendre plus, on peut demander au Contrôleur d'expliquer plus avant.

**M. Chagnon:** Le problème, c'est que j'ai probablement des collègues qui ont des questions à poser, je ne sais pas.

**Le Président (M. Lemieux):** Non, mais le temps n'est pas divisible. La parole est maintenant à M. le député de Labelle.

**M. Chagnon:** Dans ce cas-là, je vais continuer. Je vais continuer vingt minutes, M. le député de Labelle. Comme vous avez fait vos vingt minutes, j'ai droit aux miennes. Ce n'est pas plus compliqué que ça.

**M. Léonard:** ...ce n'est pas le même partage de temps.

**M. Chagnon:** Depuis quand? Vous avez commencé ce fusionnement-là de ministères depuis combien de temps? Combien d'années d'expérience que vous avez...

**M. Léonard:** Il reste combien de temps? On est aussi bien de s'en aller tout de suite. On va s'en aller!

**M. Séguin (Claude):** Peut-être que le Contrôleur peut nous dire ça.

**M. Paré (Pierre-André):** Ça fait...

**M. Johnson:** Pierre-André Paré, Contrôleur des finances.

**M. Paré (Pierre-André):** C.A.

**M. Johnson:** C.A.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Paré (Pierre-André):** Alors, ça fait trois ans qu'on a commencé à faire des fusions de directions de comptabilité. Les plus grosses fusions ont eu lieu au cours de la dernière année, alors qu'on en a fait trois. Une qui concerne l'Environnement et le ministère du Revenu, parce que ça se prêtait bien au niveau physique; une autre, qui est en train de se terminer et qui va compter le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche avec le ministère de l'Industrie et du Commerce ainsi que le ministère du Tourisme - c'est juste parce que physiquement ça va bien aussi; et une autre qui va bientôt se faire, probablement aussi avec le ministère des Affaires municipales, le ministère des Finances et le Conseil du trésor. On en a terminé une avec la Sûreté du Québec, le Solliciteur général et on amorce une dernière, là, probablement l'an prochain avec le ministère de la Justice, parce qu'ils sont situés, physiquement, tout le monde ensemble.

Maintenant, ça pourrait arriver... Vous me disiez que des fois dans les fusions d'une direction de comptabilité à travers deux ministères, les vocations des deux ministères ne se ressemblent pas. Ça n'a pas beaucoup d'importance parce que la comptabilité est semblable d'un ministère à l'autre. Ce qu'on fusionne, ce sont des services de comptabilité. Ce qu'on tient, par ailleurs, à avoir comme orientation, c'est la raison pour laquelle on parle de fusion et non pas de disparition. C'est d'avoir présentes des personnes, dans chacun des ministères ou dans chacun des organismes gouvernementaux, pour ne pas perdre la savoir du ministère et comprendre les opérations de ces ministères-là, de façon à ce que, lorsqu'on travaille avec ces ministères-là, on ne travaille pas tout croche, sans savoir trop trop ce qu'ils veulent ou ce qu'ils ne veulent pas, puis les yeux à peu près fermés, on passe les transactions quand ça nous tente ou ça ne nous tente pas. C'est ce qu'on appelle, nous, un peu, le service à la clientèle, ce que le ministre du Conseil du trésor et ministre des Finances ce soir a évoqué tout à l'heure.

C'est une clientèle qui est assez grosse, parce que, des fois, vous avez à répondre à un ministère qui, lui, a affaire à 2000 ou 3000 fournisseurs. Il peut générer ses chèques en région, il peut les générer à Rimouski, il peut les générer à Sept-Îles, il peut les générer dans n'importe quelle partie. Avec la décentralisation des données et la saisie, il peut générer ses paiements à la grandeur de la province. Et, à ce moment-là, on a une clientèle qui est très diversifiée et, lorsqu'on se trompe de dix jours ou, si on a droit à des escomptes après dix jours et qu'on les oublie, la facture grimpe assez rapidement pour un gouvernement, au nombre de fournisseurs qu'on peut avoir.

**M. Chagnon:** Alors, l'expérience dure depuis trois ans et il y a déjà une dizaine ou une douzaine de ministères qui ont été fusionnés par groupe de deux ou de trois. Vous avez l'intention de tous les passer?

**M. Paré (Pierre-André):** Non, à un moment donné, il va falloir quand même arrêter. On a commencé à parler aux ministères de certaines orientations. Il faut d'abord en parler et terminer nos discussions avec les directions des ministères, la direction du ministère des Finances, la direction de certaines instances, le Conseil du trésor. On les implique à peu près dans toutes nos discussions aussi. Parce qu'eux aussi ont les mêmes clientèles que nous. Lorsqu'on a fini de discuter avec ces instances-là, normalement, on prend la décision de faire certaines fusions. Mais, à l'heure actuelle, où vont s'arrêter les fusions? Il faut finir... On a des idées, mais on n'a pas fini notre réflexion complètement.

**M. Chagnon:** Votre intérêt, c'est d'avoir un taux d'encadrement moins élevé, comme on le disait tout à l'heure.

**M. Paré (Pierre-André):** On va avoir un taux d'encadrement beaucoup moins élevé. Actuellement, on a 32 cadres, si vous voulez - des cadres supérieurs dont on parle - pour les 600 personnes qu'on a. Ce qui n'est pas un taux excessivement élevé. Mais on voudrait encore diminuer un peu le nombre de personnes et diminuer un peu le taux d'encadrement, en rationalisant bien les opérations. Il y a la professionnalisation des opérations qui ont été intégrées aussi, beaucoup.

Et on atteint les mêmes objectifs d'intégralité et d'étanchéité et de suivi financier rigoureux par des méthodes de vérification différentes, maintenant. Puisqu'on a des transactions qui sont maintenant faites de façon électronique, là, on ne peut plus exiger de notre personnel d'arrêter la feuille de papier, de viser et de voir le papier et de voir la troisième ou la quatrième colonne. Il faut que ce soit d'autres

systèmes informatiques qui soient mis en place, branchés ou greffés au système informatique qui fonctionne pour pouvoir arrêter, de façon électronique, les transactions qui, elles, sont initiées.

Alors, c'est tout un processus qui est un peu plus complexe et un peu plus long que de juste dire: Là, on fusionne tout ça. Quand on le fait, aussi, il faut examiner, dans les ministères, quelle sorte de système informatique ils ont. S'ils ont des systèmes informatiques qui ne sont pas compatibles avec ceux que, nous, on a, on est obligés de trouver des passerelles de différence avec différents fournisseurs et d'établir, également, des compatibilités entre les systèmes.

**M. Chagnon:** Cette année, vous avez l'intention de continuer à faire d'autres fusions?

**M. Paré (Pierre-André):** Oui. On va continuer à en faire, encore deux ou trois.

**M. Chagnon:** De 2 ou 3 ministères chacun, ce qui va vous amener à 16, 17 ministères fusionnés.

**M. Paré (Pierre-André):** On va finir avec... En tout cas, je pense que cette année on devrait rester avec à peu près 10 ou 11 vraies directions de comptabilité, à la fin de l'année. À savoir si on poursuivra plus loin, il va falloir avoir une réelle discussion sur le reste des événements à suivre, avec les autorités.  
(22 h 30)

**M. Chagnon:** Quant aux effectifs du ministère, M. le sous-ministre, dans le cahier qu'on nous a remis pour l'étude...

**M. Johnson:** Monsieur...

**Le Président (M. Lemieux):** M. le Président.

**M. Johnson:** M. le Président, est-ce qu'on peut requérir l'avis des membres de la commission pour voir si on peut excuser les gens qui m'accompagnent, ici, à ma gauche? Enfin, ce sont les membres de la commission qui sont susceptibles de poser des questions.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de...

**M. Léonard:** On a encore des questions à poser...

**M. Johnson:** On va pouvoir les libérer.

**M. Léonard:**... mais lui, je pense qu'il a encore des questions à poser.

**M. Johnson:** On pourrait les libérer

**Le Président (M. Lemieux):** Alors, M. le

député de Labelle me fait état qu'il y en a qui auraient encore des questions à poser, M. le député de Saint-Louis.

**M. Johnson:** On parle des gens qui sont à ma gauche, là,

**M. Chagnon:** Oui, ça va.

**M. Johnson:** Alors, ne bougez pas

**M. Chagnon:** Ça va pour la libération.

**Le Président (M. Lemieux):** Il n'y a pas de consentement, M. le député.

**M. Johnson:** J'ai compris que le député de Labelle voulait que je garde à mes côtés MM. Paré et Campeau.

**M. Léonard:** Je n'ai rien à dire. Il paraît qu'il a vingt minutes, alors qu'il parle vingt minutes.

**M. Johnson:** M. le Président, est-ce que je peux avoir une indication claire pour mes collaborateurs et M. Campeau qui m'accompagnent? Est-ce que, oui ou non, on va requérir leurs services avant 23 heures?

**Le Président (M. Lemieux):** Il reste à M. le député de Saint-Louis... Alors, M. le député de Saint-Louis, il vous reste neuf minutes. Est-ce que vous allez avoir d'autres questions à poser à M. le président de la Caisse de dépôt?

**M. Chagnon:** Non, je ne penserais pas.

**Le Président (M. Lemieux):** Et à M. le contrôleur des finances?

**M. Chagnon:** Non plus, M. le Président.

**Le Président (M. Lemieux):** Alors, M. le député de Labelle?

**M. Léonard:** Moi, je voulais juste faire une remarque au président de la Caisse de dépôt et placement, en réponse à une question du député de Saint-Louis, sur l'effet de la signature ou non de l'accord du lac Meech. Au fond, la seule considération qu'on peut apporter, c'est que si l'incertitude politique demeure, effectivement, ça a un effet sur les taux d'escompte de la Banque du Canada, mais que si la situation politique est claire, donc, ça contribue à baisser les taux d'intérêt. Je simplifie, là, mais, en réalité, ce n'est pas nécessairement l'accord du lac Meech qui va créer de la certitude politique ou de la stabilité politique, parce que ça pourrait très bien créer de l'insécurité politique, la signature de cet accord. C'est ce que certains prétendent, dont M. Trudeau et certains de ses adeptes, par

personnes interposées, comme Jean Chrétien. Alors, je suis d'accord moi aussi; si l'accord du lac Meech se signait, il y aurait de l'incertitude politique et de l'insécurité politique à terme. C'est une question d'opinion politique, je pense, tout simplement. Et je pense que l'objectif qu'on doit viser, en termes politiques, c'est d'aller chercher une situation claire et nous pensons que c'est la souveraineté du Québec, et de plus en plus de libéraux le pensent aussi. Voilà la considération que j'avais à apporter à la suite du propos du président de la Caisse de dépôt et placement du Québec.

**Le Président (M. Lemieux):** Est-ce qu'on peut maintenant libérer M. le président de la Caisse de dépôt du Québec?

**M. Chagnon:** On peut lui demander de commenter.

**Le Président (M. Lemieux):** S'il le veut bien.

**M. Chagnon:** S'il le veut bien.

**Le Président (M. Lemieux):** S'il le veut bien, alors, sur le temps de parole de...

**M. Campeau:** Je veux juste seconder le député de Labelle en disant: L'incertitude, en finances, c'est mauvais.

**M. Léonard:** Je suis d'accord.

**Le Président (M. Lemieux):** Alors, votre réponse est claire, nette et précise.

**M. Chagnon:** M. le Président, j'ajouterai que je suis d'accord aussi.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Saint-Louis.

#### Répartition des effectifs réguliers

**M. Chagnon:** Je voudrais maintenant revenir sur la répartition des effectifs réguliers du ministère, M. le Président.

**Le Président (M. Lemieux):** Vous pouvez maintenant quitter, M. le président de la Caisse de dépôt.

**Une voix:** Je vous remercie.

**Le Président (M. Lemieux):** Nous vous remercions de votre collaboration.

**M. Chagnon:** Ne quittez pas complètement la commission, je sens que nous *allons* encore attaquer votre modestie et comme c'est sûrement votre seul défaut, nous allons encore avoir à vous faire *souffrir*.

**M. Campeau:** À la Caisse, à force de l'entendre dire, on va finir par le croire.

**M. Chagnon:** M. le Président...

**Le Président (M. Lemieux):** Oui, M. le député..

**M. Chagnon:** ...sur la répartition des effectifs réguliers du ministère, je remarquais que, depuis 1985-1986 jusqu'à 1989-1990... Ils sont dans les *annexes*, M. le ministre, à l'annexe 1.

**M. Johnson:** L'annexe 1?

**M. Chagnon:** Je ne ferai pas une grande histoire. Le pourcentage de femmes, par exemple, tant chez les cadres supérieurs, dans la gérance des cadres intermédiaires, chez les professionnels que chez les techniciens, est très bas et n'a pas réellement évolué depuis les cinq dernières années, tout comme le pourcentage de membres des communautés culturelles et de personnes handicapées. J'aimerais savoir s'il y a un plan de redressement qui, entre autres, en ce qui concerne les communautés culturelles, pourra faire en sorte de modifier... L'annexe 1. Ce n'est pas paginé, alors.

**M. Johnson:** L'annexe I, en chiffres romains, ou l'annexe 1?

**M. Chagnon:** L'annexe I.

**M. Johnson:** L'annexe I, en chiffres romains, merci.

**M. Chagnon:** Après il, c'est I.

**M. Johnson:** Ça, ça aide beaucoup. Et voilà!

**M. Chagnon:** Alors, je remarquais, M. le ministre...

**M. Johnson:** On a 1985-1986, 1986-1987, 1987-1988, 1988-1989, 1989-1990, au 9 mars, 1990-1991, prévisions...

**M. Chagnon:** Ma seule remarque est à l'effet que, quant aux femmes, quant aux membres des communautés culturelles, quant aux handicapés, le pourcentage de gens dans chacune des catégories n'a pas réellement bougé, ne s'est pas réellement fait sentir, ne s'est pas accru, particulièrement pour les femmes, particulièrement pour les membres des communautés culturelles ni pour les personnes handicapées. Je voudrais savoir si, au ministère, on a l'intention de redresser cette situation, particulièrement, évidemment, pour les femmes et les membres des communautés culturelles, aussi pour les personnes handicapées, pour lesquels on a, dans chacun des

cas, une politique gouvernementale qui s'applique?

**M. Johnson:** Oui, M. le Président. Selon les clientèles, si on prend la clientèle des communautés culturelles, c'est un peu, toujours le même phénomène pour les ministères. Le siège social étant à Québec, dans le cas du ministère des Finances, la totalité des effectifs étant à Québec...

**M. Chagnon:** Il n'y a pas de femmes à Québec?

**M. Johnson:** Une chose à la fois, là. Les communautés culturelles. La quasi-totalité des membres des communautés culturelles étant à Montréal, je pense qu'on détient un peu une partie de l'explication en ce qui a trait à cette clientèle. En ce qui concerne la présence des femmes, on m'indique - et je n'ai aucune raison de croire le contraire - que le ministère des Finances continue ses efforts de recrutement à tous les niveaux, notamment au niveau des cadres supérieurs pour pouvoir se doter des cadres féminins qui lui permettraient de se conformer aux programmes d'accès à l'égalité. Mais, là aussi, c'est extrêmement difficile et ce n'est pas plus ni moins difficile que ce qu'on retrouve ailleurs, sinon dans les ministères qui ont des disciplines un peu de la nature de celle du ministère des Finances. Je pense qu'il y a une inadéquation entre le marché de référence et les besoins de main-d'oeuvre, qu'il s'agisse de cadres supérieurs ou de quelque autre niveau, à l'égard de certains ministères, certaines fonctions qui permettent, peut-être, sans en désespérer, de constater le taux de présence des femmes au ministère comme étant quelque peu bas, au moment où on se parle. Enfin, les efforts continuent, c'est tout ce que je peux indiquer au député, à ce moment-ci.

**Le Président (M. Lemieux):** Vous avez terminé, M. le député de Saint-Louis?

**M. Chagnon:** Peut-être que M. le sous-ministre a quelque chose à ajouter dans le plan pour l'année, parce qu'il s'agit d'un redressement, en fait.

**Le Président (M. Lemieux):** Vous avez quelque chose à ajouter, M. le sous-ministre?

**M. Séguin (Claude):** Si vous me le permettez, M. le Président, j'aimerais ajouter la chose suivante.

**Le Président (M. Lemieux):** Brièvement, M. le sous-ministre.

**M. Séguin (Claude):** Effectivement, le ministère, traditionnellement, est un ministère

mâle, depuis plusieurs années; ça n'a pas commencé en 1985. J'aimerais quand même.. Comment dirais-je, c'est difficile de faire en sorte que les promotions viennent de l'extérieur dans un ministère comme celui des Finances où, dans le fond, c'est des fiscalistes, c'est des financiers, c'est des économistes qu'on ne retrouve pas nécessairement partout ailleurs. Une des stratégies qu'on a, c'est de faire en sorte qu'on remplisse le "pipe-line" au niveau des professionnels. Vous remarquerez, M. le député, qu'en 1985, l'année qui est exprimée ici, il y avait 57 employées féminines en tant que professionnelles au ministère des Finances, soit 15,5 %. En 1990-1991, au moment où on se parle, on est à 102, pour presque 25 % des effectifs, au lieu de 15,5 %. C'est à partir de ce pool-là qu'on va être capables d'entrer du monde dans la gérance. Mais, effectivement, on a une difficulté assez considérable à retenir notre personnel féminin au ministère des Finances. Je ne sais pas si elles savent quelque chose que nous autres on ne sait pas. Mais, dans le fond, on est en train de réviser, entre nous, comment on peut faire en sorte que le personnel qu'on a recruté et formé reste au ministère des Finances assez longtemps pour arriver au niveau des cadres. Je peux vous dire que dans les attentes signifiées de mes sous-ministres adjoints et sous-ministres associés la dimension de recrutement de personnel féminin, c'est une de leurs attentes bien claires et la réponse à la fin de l'année, ce n'est pas juste des excuses.

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le sous-ministre. M. le député de Labelle. Un instant, je vérifie au niveau de la répartition du temps. Les réponses peuvent être longues, M. le député de Saint-Louis.

**M. Chagnon:** Ah! ça va être court.

**Le Président (M. Lemieux):** Est-ce que c'est sur le même sujet?

#### **Mission à Paris, Centre national de la cinématographie et du ministère de la Culture**

**M. Chagnon:** Non. C'est pour ça que j'ai une petite question: Dans l'annexe B concernant les voyages, à la page 18, Mission auprès du Centre national de la cinématographie et du ministère de la Culture, à Paris, ça vient faire quoi dans le ministère des Finances? Ça change un peu du comité fédéral-provincial sur la statistique ou du comité sur l'harmonisation des lois et fiduciaires, etc. Page 18 de l'annexe B. À l'annexe B, page 18, un des voyages d'un des fonctionnaires du ministère, qui a été fait au Centre national de la cinématographie et du ministère de la Culture, à Paris. Je voulais juste comprendre l'intérêt du ministère dans ce dossier-là. C'est tellement différent de la liste

des autres voyages que ça surprend un peu.

**M. Séguin (Claude):** Il faut comprendre qu'il s'agit là d'un voyage qui a été fait au niveau du personnel du Bureau de la statistique.

**M. Chagnon:** Peut-être, je ne sais pas.

**M. Séguin (Claude):** Le but du voyage était de voir la façon dont ils opéraient pour ramasser leurs statistiques, de telle façon qu'on n'ait pas à réinventer la roue ici, qu'on ait un modèle, une façon de ramasser nos propres statistiques dans l'industrie du cinéma qui soit...

**M. Chagnon:** Parfait. Je vous remercie beaucoup.

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le député de Saint-Louis. M. le député de Labelle.

#### Fardeau fiscal Québec-Ontario pour l'année 1989

**M. Léonard:** M. le Président, je vois que les députés du gouvernement ne s'interrogent pas trop sur le processus de nomination à la présidence et à la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Je voudrais, quant à moi, pour les quelques minutes qui restent, poser une question sur le fardeau fiscal Québec-Ontario. Dans un document, en particulier à l'annexe U, vous indiquez que le fardeau fiscal supplémentaire en 1989, c'est 1,5 % pour les particuliers et, pour les entreprises, 1,3 %, et on avait l'année précédente, en 1988, 2 % pour les particuliers et 1,8 % pour les entreprises, alors que dans un tableau que vous avez produit, l'écart fiscal global intégré était de 3,5 %. Comment expliquez-vous qu'à partir d'un fardeau fiscal pour les particuliers de 1,5 % et de 1,3 % pour les entreprises vous ayez une différence avec l'Ontario de 3,5 % intégrées? N'est-ce pas juste le budget qui intervient? Toujours pour l'année 1989, pour la même année.

**M. Johnson:** On me signale que c'est essentiellement une question de fiabilité des données, dans la mesure où plus le temps passe, plus les données sur lesquelles on peut fonder ces comparaisons - par exemple, pour l'année 1989 - sont précises. Ce dont il est fait état à l'annexe U, c'est ce qu'était la situation au moment où on pouvait la connaître, sur la foi de ce qu'on connaissait. Et aujourd'hui, on m'indique que la révision dans le discours sur le budget de cette année nous permet de dire que l'écart est de 3,5 %, alors que l'an dernier, on pouvait parler de 1,5 % sur la foi de ce qu'on connaissait. On en connaît donc davantage et la réponse est plus précise maintenant. Il s'avère qu'elle n'est pas la même.

(22 h 45)

**M. Léonard:** Je m'excuse, mais c'est une réponse que vous venez de nous donner. Même, je pense que les renseignements nous sont arrivés après que vous ayez déposé le budget. Alors, il me semble que vous ne pouvez pas me répondre ça, là. En tout cas, disons que le consolidé devrait faire quelque chose entre 1,3 % et 1,5 %. Puis vous nous mettez 3,5 % dans un autre tableau.

**M. Johnson:** On me signale évidemment que les réponses ont été colligées à la lumière des questions qu'on a reçues avant le discours sur le budget et avant qu'on ait les tout derniers chiffres. Ce qu'on m'indique ici, c'est carrément la réponse qui est devant nous, entre les dates de celle qu'on pourrait vous donner aujourd'hui, sur la foi des faits qu'on connaît et des données qu'on connaît précisément aujourd'hui. C'est la seule différence.

**M. Léonard:** Alors, la réponse, c'est quoi? C'est quelque chose entre 1,5 % et 1,3 % et il faut oublier les 3,5 % maintenant?

**M. Johnson:** Non, c'est le contraire. M. Séguin va nous donner ça.

**M. Séguin (Claude):** Lorsque la question a été posée au ministre des Finances et lorsque la question a été fournie pour faire ce cahier-là, ça précédait le discours sur le budget. Lorsque le discours sur le budget a été rendu public le 26 avril dernier, on a pu faire état de la révision de toutes ces données-là, à la lumière des modifications, aux données économiques qui nous parviennent régulièrement.

La méthode utilisée pour évaluer le fardeau fiscal additionnel du Québec par rapport à l'Ontario n'a pas changé, à ma connaissance, depuis les dix ou douze dernières années. Mais elle est tributaire de ce qu'on connaît des statistiques économiques. Lorsque Statistique Canada révise les revenus de salaires ou les revenus des corporations, au fond, ça nous amène à resimuler tout notre exercice pour voir si on est au même niveau.

**M. Léonard:** Alors, la bonne réponse, en résumé, c'est 3,5 %...

**M. Séguin (Claude):** C'est 3,5 %.

**M. Léonard:** C'est 3,5 %. Bon.

**M. Séguin (Claude):** C'est le discours sur le budget qui est la dernière...

**M. Léonard:** Parce qu'un des aspects de la question portait sur la part du Québec et la part de l'Ontario dans la réduction de l'écart. C'est parce que l'Ontario a monté son fardeau fiscal; nous l'avons baissé, dit-on, ou, en tout cas, on

peut imaginer toutes sortes de mouvements. Mais quelle est la part de l'un et de l'autre? Est-ce que vous avez pu le déterminer ou si c'est impossible à déterminer?

**M. Johnson:** On l'a dans l'annexe ici qui explique comment, de 1987 à 1989, le fardeau fiscal supplémentaire du Québec, autant pour les particuliers que pour les entreprises, pouvait excéder celui de l'Ontario. On indique comment l'impact de la croissance plus forte au Québec nous a désavantagés, etc. Et on déplie tout ça.

**M. Léonard:** M. le ministre, donc, ça doit être possible aussi, il me semble, de le faire pour le consolidé.

**M. Johnson:** Oui.

### Fonds de suppléance du Québec

**M. Léonard:** Une autre question, si vous le permettez, en terminant. Je voudrais vous poser quelques questions sur le Fonds de suppléance, M. le ministre. Dans le Fonds de suppléance, à l'élément 2 et à l'élément 1, vous avez des augmentations considérables au Fonds de suppléance. Alors, par exemple, à l'élément 1, provision pour augmenter tout crédit, on augmente de 68 050 000 \$, soit plus 64 %; et puis, dans l'autre, à l'élément 2, on augmente de 67 932 000 \$, soit une augmentation globale de 70,5 %.

On peut penser que c'est dû aux provisions créées à l'égard des indexations salariales. Mais est-ce que c'est vraiment... Est-ce que vous pouvez donner quelques explications sur les raisons qui vous amènent à augmenter autant le Fonds de suppléance cette année? On était peut-être avant la signature des conventions collectives. Mais quand même, il me semble qu'aujourd'hui, si c'est le cas, vous pourriez nous dire s'il y a des crédits périmés substantiels qui vont découler des crédits du Fonds de suppléance.

**M. Johnson:** Est-ce que vous pouvez reformuler la question? Évidemment, à partir du moment...

**M. Léonard:** À quoi sont dues les augmentations phénoménales du Fonds de suppléance du Québec? Est-ce que vous prévoyez des crédits périmés dans ce fonds?

**M. Johnson:** C'est toujours un petit peu la même question, évidemment, chaque année; c'est un petit peu la même réponse. Je suis obligé de vous mettre en garde contre ça. Le Fonds de suppléance, ce n'est pas un programme de dépenses du gouvernement du Québec.

**M. Léonard:** Je comprends que c'est des éléments de programme.

**M. Johnson:** D'une part, c'est une réserve constituée pour rencontrer des imprévus, pour aller, comme vous le savez, pouvoir à des dépassements de programme, à la condition que ceux-ci, éventuellement, du point de vue du Conseil du trésor...

**M. Léonard:** C'est la poche à Séraphin.

**M. Johnson:** ...soient financés par des crédits périmés ailleurs, etc. Alors, c'est une chambre de compensation, je dirais, par où transitent certains postes de dépassement.

**M. Léonard:** Mais là, il est vraiment plus élevé que l'an dernier. Vous avez 64 % de plus dans un cas et 70 % de plus dans l'autre. Il dort quand même y avoir une petite explication.

**Le Président (M. Lemieux):** Est-ce que vous avez votre réponse, M. le président du Conseil du trésor, parce que je dois adopter les programmes, tel que convenu?

**M. Johnson:** Déjà?

**Le Président (M. Lemieux):** Mettre aux voix les programmes.

**M. Johnson:** M. le Président, la plupart des variations qu'on peut observer, lorsqu'on regarde le détail de la constitution du Fonds de suppléance, tiennent au traitement qu'on donne, par exemple, lorsqu'on inscrit les augmentations de salaires prévisibles au 1er janvier prochain. Est-ce qu'on les loge en dernier, par exemple, directement dans les ministères en prévision de l'augmentation de salaires du 1er janvier ou, à l'égard de cas de négociations qui ne sont pas encore terminées, est-ce qu'on les loge toujours en réserve au Fonds de suppléance plutôt que de les intégrer dans les postes de traitements, de fonctionnement, de personnel, etc., des différents ministères? Ça tient largement à des considérations comme celles-là. Ça tient en partie, par exemple, au discours sur le budget. Il y a eu des annonces qui ont été faites de dépenses additionnelles. On a augmenté de 20 000 000 \$ l'objectif de dépenses. Il y a des choses qui ont été annoncées. Je vous réfère à la page 81 de l'annexe A où on voit l'ensemble des postes, des mesures, suite au discours sur le budget, sur les dépenses. Beaucoup de nouveaux postes - nouveaux, entre guillemets - annoncés par le ministre des Finances plutôt qu'à l'étude des crédits sont logés, pour l'instant, au Fonds de suppléance. Alors, ce n'est vraiment pas une indication de quoi que ce soit d'autre que le traitement d'une année à l'autre de sommes que, par ailleurs, je qualifierais de récurrentes, j'oserais dire, par exemple, les augmentations de salaires au 1er janvier.

**M. Léonard:** M. le ministre, les conventions collectives sont signées.

**M. Johnson:** Pas toutes.

**M. Léonard:** Les 20 000 000 \$, c'est 20 000 000 \$ sur 140 000 000 \$, mais l'an passé, il y en avait de beaucoup plus grandes, plus importantes, des conventions collectives, que cette année...

**M. Johnson:** Mais 20 000 000 \$...

**M. Léonard:** ...et les crédits au Fonds de suppléance ont augmenté.

**M. Johnson:** Oui.

**M. Léonard:** Bien, il me semble qu'ils auraient dû baisser s'il s'agit de provisions pour indexation ou pour la signature des conventions collectives, parce que les conventions collectives les plus importantes sont réglées ou étaient réglées à ce moment-là.

**M. Johnson:** Oui, mais ce qu'on loge au Fonds de suppléance, c'est l'augmentation non connue, actuellement, compte tenu du fait qu'on ne connaît pas le taux d'inflation des augmentations de salaires au 1<sup>er</sup> janvier prochain.

#### Adoption des crédits

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le président du Conseil du trésor. Nous allons maintenant mettre aux voix les programmes. Est-ce que les crédits budgétaires du programme 1, Étude des politiques économiques et fiscales, sont adoptés?

**Une voix:** Adopté.

**Le Président (M. Lemieux):** Adopté. Est-ce que les crédits du programme 2, Politiques et opérations financières, sont adoptés?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Lemieux):** Est-ce les crédits du programme 3, Comptabilité gouvernementale, sont adoptés?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Lemieux):** Est-ce que les crédits du programme 4, Fonds de suppléance, sont adoptés?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Lemieux):** Est-ce que les crédits du programme 5, Gestion interne et soutien, sont adoptés?

**Des voix:** Adopté.

**M. Léonard:** Avant d'adopter les crédits du programme 8, il me semble qu'il nous reste encore cinq minutes.

**M. Bélisle:** M. le Président.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Mille-Îles.

**M. Bélisle:** M. le Président, j'insiste pour que, dans les délais qui sont impartis en vertu de l'ordre de l'Assemblée nationale, nous remplissions le mandat qui nous a été confié par l'Assemblée nationale et qu'on ne se fasse pas jouer le tour qu'on s'est fait jouer l'année passée dans certaines commissions.

**Le Président (M. Lemieux):** Je vous remercie, M. le député de Mille-Îles. Dès le début de cette commission, il y a eu une entente à l'effet que je me réserverais les dix dernières minutes effectivement pour adopter les programmes. Nous allons passer à l'adoption du programme 8. Est-ce que les crédits du programme 8...

**M. Léonard:** Est-ce qu'on pourra poser une question après l'adoption du programme 8?

**Le Président (M. Lemieux):** Oui. Est-ce que les crédits du programme 8, Statistiques, prévisions socio-économiques et recherches d'ensemble, sont adoptés?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Lemieux):** Adopté. Est-ce que l'ensemble des crédits budgétaires du ministère des Finances pour l'année financière se terminant le 31 mars 1991 sont adoptés?

**Des voix:** Adopté.

**Le Président (M. Lemieux):** Adopté. Alors, M. le député de Labelle.

**M. Léonard:** M. le Président, en 1986, le Bureau de la statistique du Québec avait entrepris de diffuser une banque de données sur micro-ordinateur. Cette banque a été officiellement mise sur pied en 1987. Mais la mise en place du fonds des services informatiques en 1988 a amené la Direction générale de l'informatique à se retirer du dossier, alors que les compressions budgétaires imposées au BSQ l'ont empêché de prendre la relève avec le résultat qu'un déficit de 50 000 \$ pour l'exercice 1989-1990 a forcé le Bureau de la statistique du Québec, le BSQ, à abandonner le projet. Il y a une lettre du directeur général du Bureau de la statistique du Québec qui est très explicite à ce sujet, qui est datée du 10 janvier 1990, au sujet

de la fin des opérations de la banque, qui est adressée à un certain nombre de gens, je suppose. J'aurais quand même une question à poser. Comment peut-on justifier qu'un déficit d'à peine 50 000 \$ ait amené la fin des opérations de la banque de statistiques en ce qui concerne cette opération, alors qu'au fond, chacun des ministères ou chacun des usagers va être amené à demander de tels renseignements à Statistique Canada et donc, va être facturé en conséquence? Ça va coûter en définitive beaucoup plus cher au gouvernement que le déficit de 50 000 \$ qu'il a fait.

**Le Président (M. Lemieux):** M. le président du Conseil du trésor.

**M. Johnson:** Oui. M. le Président, avec votre permission, M. Luc Bessette, directeur général du BSQ, autrefois du Trésor, je dois dire, du bureau de recherche sur la rémunération, va se faire un plaisir de répondre aux questions du député de Labelle.

**Le Président (M. Lemieux):** Brièvement, s'il vous plaît!

**M. Bessette (Luc):** Oui. Enfin, le déficit de 50 000 \$, c'est un fait, mais il faut retourner un peu en arrière, c'est-à-dire que la banque de données devait être développée en deux phases. Il y avait une phase 1 qui était la série chronologique. La série chronologique, c'est un peu des séries statistiques comme on en retrouve à CANSIM, à Statistique Canada. Cette partie avait été développée par la Direction générale de l'informatique au ministère des Communications. D'ailleurs, le projet, initialement, c'est que le développement informatique devait être fait par le ministère des Communications et nous, au Bureau de la statistique, on devait alimenter cette banque et la mettre à jour. Ce qui est arrivé, c'est qu'avec la création du fonds des services informatiques, on a hérité, en fait, du développement de cette banque. Il aurait fallu développer toute la phase 2. De sorte que quand on regarde le déficit de 50 000 \$, c'est un déficit annuel sur la phase 1, sauf qu'il fallait en plus, comme organisme, tout développer la phase 2, ce qui représentait des sommes énormes et on n'avait pas les budgets à ce moment-là au Bureau de la statistique pour faire ce genre de développement informatique. C'est pour ça que, faute d'avoir ces fonds-là à même nos budgets, on a décidé d'abandonner le projet, parce que, actuellement, ce projet intéressait surtout deux ministères, les autres ministères, en fait, s'ali-mentant déjà à d'autres sources de données qui étaient très semblables et qui pouvaient offrir, enfin, un produit à des prix tout aussi concurrentiels. L'intérêt de la banque de statistiques était là, si on avait réussi à développer la phase 1 et la phase 2. Sauf que, ayant simplement la

phase 1, on ressemblait beaucoup à des services tels qu'offerts chez IST ou au Conference Board à ce moment-là.

**Le Président (M. Lemieux):** Je vous remercie. Les remarques finales, maintenant, M. le député de Labelle, M. le député de Mille-Îles et M. le ministre. M. le député de Labelle, en remarques finales.

## Conclusions

### M. Jacques Léonard

**M. Léonard:** Écoutez, je pense que... En remarques finales, c'est combien de temps?

**Le Président (M. Lemieux):** Il reste une minute.

**M. Bélisle:** Je vais remercier ceux qui sont venus ce soir, qui ont écouté patiemment les explications confuses de leur ministre en ce qui concerne le processus de nomination à la Caisse de dépôt et placement du Québec, mais je voudrais les remercier de leur disponibilité à répondre à nos questions et, encore une fois, je les félicite de leur excellent travail au gouvernement, au service de la fonction publique et du Québec.  
(23 heures)

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le député de Labelle. M. le député de Mille-Îles.

### M. Jean-Pierre Bélisle

**M. Bélisle:** Oui, M. le Président. M. le député de Labelle ne m'en voudra pas de prendre deux petites minutes à la fin. Je n'ai pas consommé...

**M. Léonard:** ...

**Le Président (M. Lemieux):** S'il vous plaît, M. le député de...

**M. Léonard:** Juste quelques secondes.

**Le Président (M. Lemieux):** Une trentaine de secondes, le même temps que le député de Labelle, si possible, M. le député de Mille-Îles.

**M. Bélisle:** Tout simplement, c'est qu'il y aurait eu d'autres questions bien importantes à poser relativement au ministère des Finances, entre autres, sur Loto-Québec où, chaque année, au cours des dernières années, on a consommé tout près de 45 minutes lors de l'étude des crédits. Il faudrait peut-être que nos leaders respectifs, M. le député de Labelle, la prochaine fois, s'entendent pour accorder un peu plus de temps au ministère des Finances, ce qui serait bien apprécié.

J'aimerais remercier, encore une fois, les gens, les fonctionnaires du ministère des Finances, souhaiter bonne chance à M. Campeau et dire, en terminant, M. le Président, au député de Labelle que j'aurais bien aimé lier le débat avec lui sur la question du processus de nomination à la Caisse de dépôt. J'aurai certainement l'occasion, dans l'avenir, d'en parler et de parler aussi du processus et des critères de sélection du gouvernement quant aux personnes qui sont nommées au conseil d'administration de la Caisse de dépôt. Si on commence à juger des gens qui sont nommés à certains postes dans l'organisation, il faut peut-être commencer aussi à discuter des critères de sélection des gens au conseil d'administration...

**Le Président (M. Lemieux):** En conclusion, M. le député de Mille-Îles...

**M. Bélisle:**... et, par voie de conséquence également, M. le Président, je trouve un peu bizarre qu'on pose des questions de fond quant à la nomination de certaines personnes ou à des modifications de structure organisationnelle, alors que je rappellerai tout simplement au député de Labelle le projet de loi 18 du 19 décembre 1981: à ce moment-là, il ne s'agissait pas dans le cas d'Hydro-Québec de modifications à l'organisation, mais de l'amputation d'une somme de 4 300 000 000 \$ pour fonds de réserve et de développement de fonctionnement du réseau futur. Je pense que c'est beaucoup plus important...

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le député de Mille-Îles.

**M. Bélisle:**... tout simplement que de couper...

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Mille-Îles, merci.

**M. Bélisle:**... des gens dans l'organisation...

**Une voix:** Il s'en va où, là, lui? Ses trente secondes, là?

**Le Président (M. Lemieux):** M. le député de Mille-Îles... M. le président du Conseil du trésor, en conclusion. M. le président du Conseil du trésor.

#### **M. Daniel Johnson**

**M. Johnson:** Oui, M. le Président. Je vous remercie de votre bienveillante attention. Ce que j'ai trouvé confus, quant à moi, ce sont les motifs du député de Labelle de remettre en cause la nomination et le processus de nomination des cadres supérieurs de la haute direction, présidence et direction générale de la Caisse de dépôt et

placement du Québec, parce que, à ma connaissance, les gens qui m'entourent et qui sont derrière moi n'ont pas manifesté qu'ils étaient impatients ou "confusés" de m'entendre. Qu'ils se sentent bien libres d'ailleurs...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Johnson:**... le cas échéant, de me signifier que telle est leur impression ou opinion. Vous me permettez d'en douter, M. le Président. Dans la mesure où, depuis quelques jours à peine et pour quelques jours encore, j'ai à travailler avec ces gens, je suis toujours, chaque fois que je le fais depuis une dizaine d'années, impressionné par la qualité professionnelle des gens du ministère des Finances et c'est à leur endroit que mes félicitations s'adressent au même titre et de la même façon que vous l'avez fait valoir. C'est grâce à eux si le ministère des Finances est ce qu'il est et les ministres qui s'y succèdent sont bien chanceux de bénéficier de leurs savants éclairages. Ils sont tout aussi chanceux d'avoir des gens comme le ministre des Finances, le député de Bonaventure, comme titulaire.

**Le Président (M. Lemieux):** Merci, M. le président du Conseil du trésor. Je vous remercie. Je remercie les fonctionnaires qui vous accompagnent ainsi que les membres de cette commission. Nous ajournons nos travaux sine die.

(Fin de la séance à 23 h 4)