



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente du budget et de l'administration

Examen du rapport annuel du Vérificateur général pour
l'année financière se terminant le 31 mars 1992

Le jeudi 18 mars 1993 - No 44

Président : M. Jean-Pierre Saintonge

QUÉBEC

Débats de l'Assemblée nationale

Table des matières

Déclarations d'ouverture	
M. Guy Breton, Vérificateur général	CBA-2105
M. Jacques Léonard	CBA-2107
M. Jean-Guy Lemieux, président	CBA-2109
Discussion générale	CBA-2110
Planification des ressources humaines	CBA-2110
Pratiques d'embauche de personnel occasionnel	CBA-2114
Planification des ressources humaines (suite)	CBA-2120
Ministère des Affaires internationales	CBA-2125
Réactions aux recommandations	CBA-2125
Coordination interministérielle	CBA-2125
Outils de gestion et d'évaluation	CBA-2127
Préparation des missions commerciales	CBA-2128
Coordination interministérielle (suite)	CBA-2129
Politique de mobilité du personnel	CBA-2129
Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain	CBA-2130
Office du crédit agricole	CBA-2132
Développement des ressources humaines	CBA-2134
Commission de la santé et de la sécurité du travail	CBA-2136
Ministère du Revenu	CBA-2137
Ministère de la Justice	CBA-2138
Centre de recherche industrielle du Québec	CBA-2141
Ministère du Revenu (suite)	CBA-2142
Conclusions	CBA-2144

Autres intervenants

M. Lewis Camden
M. Henri-François Gauthier
M. André Boulerice
M. Paul-André Forget

- * M. Jean-Noël Thériault, bureau du Vérificateur général
- * M. Roger DeBlois, idem
- * M. Alain Drouin, idem
- * M. Gilles Bédard, idem
- * M. Ghislain Cayer, idem
- * M. Jean Gamache, idem
- * M. Marc Ouellet, idem
- * M. Marc-André Lepage, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Abonnement: 325 \$ par année pour les débats des commissions parlementaires
115 \$ par année pour les débats de la Chambre - Index: 10 \$
Prix de vente à l'unité variable selon le nombre de pages
La transcription des débats des commissions parlementaires
est aussi disponible sur microfiches au coût annuel de 105 \$
La TPS et la TVQ s'ajoutent aux prix indiqués

Chèque rédigé au nom du ministre des Finances et adressé à:
Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
5, Place Québec, bureau 195
Québec, (Québec) tél. 418-643-2754
G1R 5P3 télécopieur: 418-528-0381

Courrier de deuxième classe - Enregistrement no 1762

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Le jeudi 18 mars 1993

**Examen du rapport annuel du Vérificateur général
pour l'année financière se terminant le 31 mars 1992**

(Seize heures huit minutes)

Le Président (M. Lemieux): À l'ordre, s'il vous plaît! La commission du budget et de l'administration est réunie afin d'entendre le Vérificateur général dans le cadre de l'examen de son rapport annuel pour l'année financière terminée le 31 mars 1992. M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

Le Secrétaire: Oui. Mme Dupuis (Verchères) est remplacée par M. Boulerice (Sainte-Marie—Saint-Jacques) et M. Lazure (La Prairie) est remplacé par M. Garon (Lévis).

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le secrétaire. Permettez-moi de vous rappeler brièvement les règles de l'audition. Les règles de procédure pour l'exécution de ce mandat sont les suivantes, telles qu'établies le 18 août 1987: M. le Vérificateur général disposera d'une période de 15 minutes pour des remarques de nature générale. Il en sera de même du porte-parole de l'Opposition officielle, M. le député de Labelle, et du porte-parole des députés ministériels. La période des déclarations d'ouverture ne sera pas suivie de répliques ou de commentaires de la part des membres ou du Vérificateur général. Suivra une période d'échanges avec le Vérificateur général et qui se poursuivra jusqu'à la fin de la séance, soit à 22 heures. Les groupes parlementaires disposeront de temps de parole égaux, en respectant l'alternance dans les interventions, et le temps de parole inutilisé par un groupe parlementaire sera disponible pour l'autre groupe, en vertu d'une décision de la commission de l'Assemblée nationale du 3 décembre 1986. La période d'échanges avec le Vérificateur débute par l'intervention du porte-parole de l'Opposition officielle, M. le député de Labelle. Les membres de la commission disposeront d'un temps de parole de 20 minutes en une ou plusieurs interventions qui peuvent prendre la forme de questions ou de commentaires. Le temps de parole du Vérificateur général sera imputé au temps de parole du député qui pose la question.
(16 h 10)

Alors, voilà en ce qui concerne les règles de l'audition. J'inviterais maintenant M. le Vérificateur général à prendre la parole et à nous présenter les gens qui l'accompagnent.

Déclarations d'ouverture

M. Guy Breton, Vérificateur général

M. Breton (Guy): M. le Président, distingués membres de la commission, le rapport annuel que j'ai

eu l'honneur de présenter à l'Assemblée nationale en décembre dernier et dont nous entreprenons l'étude ensemble cet après-midi rapporte une panoplie d'erreurs, voire de négligences, dont certaines frôlent l'irrespect de la volonté même du législateur.

Qu'il s'agisse du cas isolé de la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles où un administrateur public s'est permis certaines manœuvres douteuses pour avantager un candidat, cadre supérieur de son choix, qu'il s'agisse du dossier à caractère plus général portant sur la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique dans lequel nous notons des gestes administratifs allant à rencontre même des principes qui sous-tendent la Loi sur la fonction publique, ou encore qu'il s'agisse des lacunes relevées dans les nombreux autres dossiers que nous avons traités dans notre rapport annuel, notre devoir et notre pouvoir se limitent à bien rapporter à l'Assemblée nationale les faits relevés, de façon à permettre aux parlementaires d'exercer leur rôle fondamental de surveillants de la gestion et de l'utilisation des fonds publics.

Pour bien exercer ce rôle, fondamentalement, dans tout État démocratique, les parlementaires doivent être bien renseignés. C'est, entre autres, au Vérificateur général qu'est confiée la tâche de leur fournir certaines informations dont ils ont besoin. Mais il leur appartient ensuite de prendre action pour que les changements souhaités soient apportés au sein de l'administration par le gouvernement. Ce rôle est l'apanage exclusif des parlementaires. Le Vérificateur général ne dispose d'aucun pouvoir réel en ce sens. Bien sûr, lorsque les médias d'information rapportent ses propos sur la place publique, le Vérificateur général exerce une certaine influence. Il peut ainsi être source d'une certaine pression sur le gouvernement, mais ce n'est là qu'un effet indirect de son action.

Le rapport annuel déposé en décembre diffère beaucoup, dans sa forme, des rapports annuels des années antérieures. Les modifications que nous y avons apportées, notamment l'introduction de faits saillants au début des chapitres et une présentation graphique plus dynamique avaient pour but principal de vous en faciliter la consultation, à vous, MM. les parlementaires.

Mais la nouvelle présentation du rapport annuel a également contribué à lui donner une visibilité accrue dans le grand public, lequel nous a fait part de ses commentaires de façon plus marquée que par les années passées. L'un des commentaires qui revient fréquemment est le suivant: Bravo pour votre travail, mais qu'est-ce que ça donne? Vous n'avez pas de dents pour faire appliquer vos recommandations.

Je souhaite sincèrement que vous et vos collègues parlementaires n'hésitez pas à vous servir abondamment

de notre rapport annuel pour vous aider à faire bouger les choses. Nous sommes vos yeux et vos oreilles, si vous me permettez cette allégorie, et nous sommes fiers de l'être. Il faut vous en servir pour demander davantage d'information relativement aux finances publiques, comme le recommande le Vérificateur général depuis plusieurs années.

Il ne faut pas vous satisfaire d'un minimum qui ne vous permet pas de cerner l'ensemble de la situation sans recourir à une pléthore de spécialistes. Vous avez le droit de savoir ce qui se passe, de savoir quels sont les grands enjeux. Le Vérificateur général considère comme un privilège de vous assister dans votre démarche.

J'apprécie énormément l'occasion qui nous est fournie de dialoguer, une fois par année, sur le contenu du rapport annuel à l'Assemblée nationale. Mais, à mon humble avis et avec toute déférence, ce n'est pas assez. Si le Vérificateur général du Canada rencontre le comité des comptes publics une cinquantaine de fois par année pour y traiter de sujets prédéterminés issus de son rapport annuel, peut-être pourrions-nous commencer à songer à une structure d'accueil du rapport annuel du Vérificateur général du Québec qui s'inspirerait de celle en place à Ottawa. Ceci pourrait peut-être constituer une autre étape importante dans la recherche d'une gestion optimale des fonds publics.

Le Vérificateur général est essentiellement votre serviteur. Il n'existe qu'en fonction de vous qui êtes les représentants élus des citoyens du Québec. Il me semble d'intérêt primordial que vous trouviez le moyen d'utiliser davantage les informations que le Vérificateur général met à votre disposition.

Lors d'un colloque tenu récemment avec notre personnel d'encadrement, des invités de marque, réputés pour leur connaissance approfondie de l'administration publique, ont été invités à nous dire quelles devraient être, selon eux, les principales préoccupations du Vérificateur général. Ils nous ont dit que le Vérificateur général faisait partie intégrante du processus démocratique et que, de ce fait, il devait continuer d'accroître sa visibilité. Pour ce faire, plusieurs nous ont suggéré de publier plusieurs rapports en cours d'année. Je vous avoue que c'est une suggestion qui n'est pas tombée dans l'oreille d'un sourd. Mais, qu'en pensez-vous? Croyez-vous que le système qui encadre présentement vos activités soit suffisamment souple pour accueillir une telle initiative? Bien sûr, le fait de rendre publiques les constatations du Vérificateur général comporte en soi un élément dissuasif. Par ailleurs, je ne voudrais pas donner l'impression que tous les gestionnaires publics sont de mauvaise foi et qu'ils n'agiront que sous la contrainte. Loin de là!

Vous n'êtes pas sans savoir que le rapport annuel du Vérificateur général, bien que considérable, ne contient qu'une portion des rapports de vérification de l'année, ceux qui ne sont pas publiés étant tout de même acheminés aux dirigeants concernés. Les recommandations du Vérificateur général sont suivies par les gestionnaires dans de fortes proportions, surtout si l'on tient compte, qu'en plus de ce qui est rapporté dans le rap-

port annuel, le Vérificateur général a transmis, en cours d'année, près de 1 000 pages de rapports aux dirigeants de plus de 75 entités administratives distinctes.

Dans le rapport annuel que nous examinons aujourd'hui ensemble, un chapitre est consacré aux résultats d'un exercice de suivi, des recommandations formulées par le Vérificateur général dans le cadre des vérifications d'optimisation des ressources et d'utilisation des subventions exécutées en 1986 et 1989, toutes rapportées dans les rapports annuels des années pertinentes. Les résultats de cette opération sont encourageants. Ils indiquent que 75 % de nos remarques et suggestions ont été prises en compte.

Le Vérificateur général n'a peut-être pas de dents, comme le titrait un journal mensuel distribué dans le Québec métropolitain, il y a quelques semaines, mais ses recommandations sont généralement reçues avec respect, sinon avec enthousiasme. Mais les citoyens du Québec sont de plus en plus sensibles à l'utilisation qui est faite de l'argent de leurs taxes et impôts. Ils sont aussi de plus en plus informés de leurs droits et ils entendent bien les faire respecter.

L'un des moyens d'assurer encore davantage la saine gestion des fonds et des autres biens publics serait d'accroître l'imputabilité externe des hauts fonctionnaires de l'État, en les invitant à comparaître publiquement pour fournir des explications sur leurs faits et gestes à caractère administratif. Cette thèse a été défendue à maintes reprises par le Vérificateur général, et je suis convaincu qu'elle constitue une voie valable pour améliorer encore davantage la qualité de la gestion au sein de l'appareil administratif du gouvernement du Québec.

Je me réjouis de constater les efforts que vous avez consentis pour qu'un véritable débat ait lieu à ce sujet. Mais je dois constater que la structure d'accueil présentement en place ne favorise pas l'évolution rapide de ce dossier. C'est ainsi que je déplore, dans le rapport annuel que nous allons analyser aujourd'hui, que la commission ne s'était pas encore réunie, au moment de la publication, pour étudier le contenu des explications que certains ministères, organismes et entreprises lui ont formulées pour justifier le fait qu'ils aient été l'objet de commentaires répétitifs de la part du Vérificateur général. À ma connaissance, cette étude n'a pas encore eu lieu au moment où nous nous parlons. Mais j'ai été fort agréablement surpris d'apprendre, dans les minutes précédant notre rencontre d'aujourd'hui, que le gouvernement s'apprêtait à proposer, prochainement, un réalignement de ses priorités administratives qui me paraît, du moins à partir des quelques bribes d'informations qui me sont parvenues, porteur d'espoir, à plusieurs égards, notamment en matière d'imputabilité des gestionnaires. (16 h 20)

Je suis aussi très attentif au déroulement des travaux que vous menez présentement, en deuxième lecture du projet de loi 198, lequel traite notamment de l'imputabilité des fonctionnaires. Par ailleurs, le même projet de loi traite également de la réduction des ressources humaines au sein de l'appareil gouvernemental et le débat qui a eu lieu sur ce sujet m'a permis d'apprécier

les interventions mettant l'Assemblée en garde contre une réduction des moyens d'action du Vérificateur général. Si certains d'entre vous désirez aborder ce sujet, il me fera plaisir de mettre à votre disposition le texte que j'ai présenté au Bureau de l'Assemblée nationale pour la défense des crédits du Vérificateur général pour l'année financière 1993-1994 et, bien sûr, il me fera plaisir de répondre à toute question portant sur ce sujet.

Je suis maintenant prêt à répondre à vos questions. Vu la quantité de sujets contenus dans mon rapport annuel et sur lesquels vous êtes susceptibles de m'interroger, c'est par souci de précision que j'ai demandé à tous les cadres impliqués dans les travaux de vérification qui ont conduit à la production de ce rapport de m'accompagner ici, aujourd'hui. Avec votre permission, je ferai appel à eux, à l'occasion. Je voudrais, par ailleurs, vous présenter mes deux collaborateurs de première ligne, assis à mes côtés, les vérificateurs généraux adjoints, messieurs Gilles Bédard et Jacques Henrichon. Merci de votre attention.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le Vérificateur général. M. le député de Labelle.

M. Jacques Léonard

M. Léonard: Merci beaucoup, M. le Président. Je voudrais souhaiter, d'abord, la bienvenue à M. le Vérificateur général, qui vient défendre son rapport pour la première fois de son mandat, ainsi qu'aux deux personnes qui l'accompagnent à la table, mais aussi souligner la présence de nombreux collaborateurs, vérificateurs du gouvernement — si je comprends bien — qui sont ici pour l'étude de ce rapport. Je reviendrai sur cette question de l'implication du Vérificateur général au cours de mon intervention, mais avant de débiter, M. le Président, vous me permettrez de vous saluer, puis de me réjouir de votre présence parmi nous, aujourd'hui. Je suis sûr que, hier encore, nous aurions apprécié grandement votre présence, si cela avait été possible, pour débattre de sujets comme celui de la loi 198 qui comportait des amendements fort intéressants et je sais que vous aviez déclaré que vous y étiez particulièrement très, très sensible. Alors, je me réjouis de votre présence, aujourd'hui, mais j'aurais souhaité que vous soyez là hier, j'aurais eu, sûrement, un appui de taille en votre présence.

Je tiens donc à saluer le Vérificateur général avec qui nous aurons l'occasion, dans ces quatre prochaines heures, malheureusement, il en reste trois heures et demie, de discuter du contenu de votre rapport. J'aimerais d'abord rappeler, en premier lieu, que le Vérificateur général occupe une position stratégique de toute première importance. Il est, en quelque sorte, dans notre régime parlementaire d'origine britannique, l'incarnation de la suprématie de l'appareil législatif sur l'appareil exécutif. Et ce n'est donc pas le fruit du hasard s'il relève directement de l'Assemblée nationale et non pas du gouvernement. Il occupe, par conséquent, un poste

de toute première importance dans la vie démocratique du peuple québécois. Pour nous, parlementaires, vous l'avez souligné vous-même, le Vérificateur général est, en quelque sorte, nos yeux — vous avez ajouté nos oreilles. C'est lui qui, par le moyen d'un rapport annuel, nous informe sur les activités du gouvernement, lequel, rappellez-le, est imputable devant l'Assemblée nationale. Je n'emploie pas le mot imputable ici, au hasard — puis j'aurai l'occasion d'y revenir, un peu plus loin — mais, on me permettra d'indiquer que, à mon avis, nous, les législateurs, n'accordons pas assez au Vérificateur général, pas plus, d'ailleurs qu'au Protecteur du citoyen, l'attention que nous devrions. Les quelques heures que nous allons passer en sa compagnie sont presque, je dirais, une insulte à l'importance qu'il a et sont le signe de notre propre faiblesse face à l'Exécutif. Je ne fais ici aucun reproche à qui que ce soit autour de cette table. Je ne fais que constater une réalité qui est que, depuis l'arrivée au pouvoir du parti politique qui forme encore — si on me le permet — la majorité, nous sommes faibles par rapport à l'Exécutif.

Plus tôt, j'ai indiqué que l'Exécutif était imputable devant le législatif, ou si on préfère, devant l'Assemblée nationale. En clair, cela signifie qu'il y a une ligne d'autorité: en haut, l'Assemblée nationale, en bas, l'Exécutif. Que l'on perçoive parfois, et je dirais même très souvent, l'inverse constitue un malaise certain pour la démocratie. En effet, jusqu'à un certain point, notre faiblesse est sans doute la cause d'une utilisation peu adéquate des fonds confiés au gouvernement par les Québécois. Et si nous assumions mieux notre rôle, tel que nous le permettent à l'heure actuelle les règles de l'Assemblée nationale, je suis certain que le gouvernement serait beaucoup plus vigilant. Je n'arrive toujours pas à comprendre comment nous pouvons accepter de recevoir si peu d'information du gouvernement et une information de si piètre qualité, en particulier au chapitre des finances publiques. Vous avez mentionné que, au gouvernement fédéral, le Vérificateur général venait une cinquantaine de fois par année devant la commission du budget et de l'administration. Ici, c'est quelque quatre heures que vous venez. Et c'est ça la différence! Je pense que l'imputabilité commence par là!

Cet après-midi, d'ailleurs, à l'Assemblée nationale, pour parler de la qualité de l'information que nous recevons comme parlementaires, il y a 18 questions de privilège qui sont soulevées à l'endroit de 18 ministères et organismes publics qui ont déposé leur rapport annuel en retard, et largement en retard dans certains cas. C'est vous dire l'information dont dispose à l'heure actuelle le législatif pour accomplir son travail. Des rapports annuels, d'ailleurs, dont l'année financière s'est terminée en 1992, le 31 mars 1992, c'est loin, loin!

Cela étant dit, j'aimerais témoigner au Vérificateur général une appréciation très grande de ma part pour son dernier rapport annuel. Je suis tout particulièrement fier du chapitre 2 de son rapport annuel qui porte sur la gestion des ressources humaines; très heureux aussi de sa présentation qui améliore l'information et qui nous dirige tout de suite sur les contenus essen-

tiels dès le départ. Je rappelle — par rapport à la gestion des ressources humaines — je rappelle que, même si l'analyse ne porte pas sur l'ensemble des ressources humaines qui forment le secteur public et parapublic, qu'il s'agit d'un domaine qui accapare plus de la moitié du budget du gouvernement du Québec. Et, dès le départ, vous avez visé gros et important. Il est grand temps, urgent qu'on se penche sur cette question. J'espère que cela nous permettra de dépasser le niveau des préjugés, de certaines idées préconçues, des lieux communs et va être mis en lumière dans le contexte où l'on parle de gel de salaires, de gel de dépenses. Mais, en même temps, je pense qu'il faut aussi beaucoup s'interroger sur la qualité de la gestion des ressources humaines et c'est ce que votre rapport nous permet de faire à ce moment-ci.

L'Opposition officielle compte, pendant le temps que nous avons, insister beaucoup sur le chapitre 2 du dernier rapport annuel du Vérificateur général et j'oserais espérer que, compte tenu du fait qu'au fédéral on peut entendre le Vérificateur général souvent, on puisse l'inviter à revenir ici sur ces questions. Notre décision de l'Opposition officielle n'est pas motivée que par le fait que ce chapitre est très critique à l'égard de la gestion du gouvernement et, en particulier, de celle du Conseil du trésor. C'est que, à une époque où l'endettement de nos gouvernements atteint le seuil de l'intolérable, où l'absence de marge de manoeuvre qui en résulte réduit de façon considérable le rôle qu'il aurait à jouer au moment où, sur tous les plans, le Québec est à la croisée des chemins, où chacun cherche des recettes miracles, ne pas aborder cette question de la gestion des ressources humaines relèverait de l'irresponsabilité la plus grande.

(16 h 30)

Je voudrais aussi souligner la présence du chapitre 9 sur le suivi des mandats d'optimisation des ressources. Il y a longtemps que nous demandons au Vérificateur général de faire un tel suivi; nous ne pouvons que nous réjouir de son initiative, encore qu'à quelque part, je pense que les députés devraient s'assurer eux-mêmes qu'un suivi des commentaires et recommandations du Vérificateur général soit donné par le gouvernement.

Nous aborderons également le chapitre 3, où le Vérificateur général dresse un portrait de ce qui se passe au ministère des Affaires internationales. Là encore, de nombreux éléments de conjoncture nous poussent à discuter de ce chapitre en particulier. Pour n'en nommer qu'un seul, je rappelle que l'Accord de libre-échange nord-américain entrera en vigueur le 1er janvier prochain, normalement. Ce ministère a un rôle important à jouer dans un tel contexte, et encore, surtout et surtout, dans le contexte d'une relance économique, particulièrement si nous devons compter davantage sur nos exportations. Il est donc normal que nous nous intéressions à l'efficacité de ce ministère, et j'en profite pour féliciter le Vérificateur général d'avoir fait le choix d'examiner ce ministère en particulier.

Un autre sujet que je voudrais aborder, c'est celui de l'imputabilité. Je sais qu'en m'adressant au Vérifica-

teur général sur cette question, je parle à un converti. Je dirais même que c'est lui — et là, je fais référence non pas à l'homme, mais au poste qu'il occupe — qui a en quelque sorte imposé ce concept, devenu un discours, que l'on pourrait qualifier de «politically correct». Cela a donné lieu à un projet de loi présenté par un député, à de nombreux discours, en particulier chez ceux qui occupent les banquettes d'en face, et à des déclarations choc du président du Conseil du trésor. Il n'est personne autour de cette table qui ne connaisse déjà les réserves, pour ne pas dire les immenses réserves, que j'ai à l'égard de ce que l'on appelle l'imputabilité, dans le sens où on la colporte à l'heure actuelle. À titre d'exemple, je rappellerai, et cela ne fera peut-être pas plaisir aux députés de la majorité ministérielle et au député de Verdun en particulier, que l'administration fédérale pratique depuis longtemps déjà l'imputabilité.

Mais avec un déficit accumulé de l'ordre de 500 000 000 000 \$, avec une qualité de gestion qui est devenue une honte nationale, même pour les fédéralistes, on me permettra de ne pas voir dans l'imputabilité un remède universel. À mon avis, l'imputabilité, c'est d'abord l'exercice, pour le législatif, de son pouvoir de contrôle sur l'exécutif. Cela passe d'abord et avant tout par l'exercice et l'usage par les députés de tous les pouvoirs dont ils disposent déjà en vertu de la loi, des règles de procédure de l'Assemblée nationale; et, à titre d'exemple, je rappellerai que, depuis le début de l'année financière, la commission du budget et de l'administration n'a consacré aucune séance à l'étude de la politique budgétaire, et ça, malgré l'obligation que lui fait l'article 292 de nos règles de procédure, et j'entends en particulier l'étude de la synthèse des opérations financières du gouvernement. Et, dans ces circonstances, qu'un projet de loi présenté par un député veuille nous donner de nouveaux pouvoirs, et qu'on nous fasse de beaux discours sur le rôle des députés et sur l'importance de l'imputabilité, ne m'impressionne pas outre mesure.

En terminant, je voudrais souligner que le Vérificateur général occupe aussi une fonction, à certains égards, ingrate. On le voit souvent comme l'empêcheur de tourner en rond, celui qui ne voit ou qui ne broie que du noir. Parfois, j'ai l'impression, aussi, que cela lui pèse, mais j'ai l'impression qu'il se sent obligé d'avoir un bon mot, parfois, pour celui-ci ou celui-là, histoire de montrer qu'il n'est pas que critique, ou trop critique. Je crois que cela est une erreur, que c'est à partir de la critique que l'on peut mieux identifier les lacunes, y apporter des solutions, et ainsi, mieux gérer les sommes qui nous sont confiées par le public.

Si j'avais un souhait à formuler, c'est que j'aimerais voir le Vérificateur général encore plus vigilant, encore plus cinglant, encore plus critique, presque méchant. J'aimerais ici souligner que, dans toute démocratie qui se respecte, on reconnaît le rôle fondamental de l'Opposition. Ce n'est pas pour rien que, dans l'ordre hiérarchique et protocolaire, le chef de l'Opposition officielle vient devant les ministres et juste derrière le premier ministre. Il y a donc un certain parallèle à dresser entre le rôle du Vérificateur général et celui de

l'Opposition officielle; et si la tâche de l'un et de l'autre peut paraître ingrate, elle est de la plus haute importance, car elle est le rempart de la démocratie.

M. Jean-Guy Lemieux, président

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député de Labelle. Est-ce qu'il y a une intervention de la part du député ministériel? Alors, il n'y a pas d'intervention de la part du député ministériel. Je vais me permettre **peut-être** de passer simplement quelques commentaires, essayant d'être le moins partisan possible.

Dans un premier temps, M. le Vérificateur, il me fait plaisir de vous saluer et de vous recevoir à cette commission parlementaire, vous, vos adjoints et votre personnel. Vous savez, ce qui me semble important aujourd'hui dans cet exercice, c'est de respecter le mandat aussi qui est donné à des parlementaires en vertu de l'article 4 de la Loi sur l'Assemblée nationale d'exercer un contrôle sur les dépenses publiques.

Vous savez, c'est **peut-être** très facile de dire: Vous n'avez pas fait ci, vous n'avez pas fait cela, vous auriez dû faire ceci. Mais il y a tellement de différences entre la politique et la science politique, il y a tellement de nuances à apporter entre les deux. Et, sans méchanceté, je pourrais dire ceci à M. le député de Labelle — et je ne le vise pas particulièrement — que sous son gouvernement, jamais le Vérificateur général n'a été entendu. Mais il y a **peut-être** eu, je dirais, des occasions qui ont fait en sorte que, **peut-être**, on a décidé de ne pas l'entendre. Mais cette **commission-ci** s'est toujours fait un devoir et une responsabilité d'entendre le Vérificateur général parce qu'elle considère que, son rôle, il est primordial, il est essentiel et nécessaire et il est un complément au rôle que cette commission-là a à jouer.

C'est évident que cette commission du budget et de l'administration n'est pas tout à fait une commission des comptes publics, mais elle ne demande pas mieux que d'avoir, à plusieurs occasions, à entendre le Vérificateur général, pas simplement sur son rapport annuel mais elle pourrait le faire aussi sur des rapports sectoriels, souvent, qui ne sont pas rendus publics, ce qui pourrait être excessivement intéressant pour la commission du budget et de l'administration. Je pense, entre autres, au rapport sectoriel que vous avez fait sur la commission des chevaux de courses. **Peut-être** que la commission aurait été intéressée aussi à prendre connaissance de ce rapport.

En ce qui a trait au grand principe de l'**imputabilité** externe que nous défendons tous, je pense que ça... le seul objectif de l'imputabilité externe, c'est effectivement — et là-dessus, je rejoins M. le député de Labelle — c'est que nous, comme parlementaires, on puisse exercer notre rôle de contrôleurs des dépenses publiques. Et, à cet effet, le député de Verdun a quand même parrainé un projet de loi important, le projet de loi 198, qui est débattu ici, en cette commission parlementaire, et qui fait même — je vais le dire — de la part de l'Opposition, je dirais... L'Opposition fait en sorte qu'elle suggère des amendements qui sont, non pas simplement intéressants,

mais qui sont pratiques et qui bonifient ce projet de loi 198. Vous savez, Rome ne s'est pas bâtie en un jour. Nous sommes en train de faire les choses, nous sommes en train de vouloir les changer, les choses, nous sommes en train de vouloir faire évoluer l'administration publique, d'une certaine façon, la réaligner, la moderniser, la réorienter. Mais ce n'est pas facile parce que vous, qui êtes des fonctionnaires, savez fort bien que, dans une administration comme la nôtre, existe le syndrome du «pas dans ma cour». Et, nous aussi, nous avons à vivre avec l'appareil étatique et il n'est pas facile aussi de faire comprendre que lui aussi, il doit, je dirais, se réaligner et revoir certaines de ses composantes et certaines de ses façons de voir les choses.

L'État, avec un budget de plus de 40 000 000 000\$, 400 000 employés, c'est la plus grande organisation au Québec par sa taille, et il est évident que ce n'est pas une petite entreprise où le contrôle peut s'effectuer du jour au lendemain, où les mentalités peuvent évoluer comme s'il s'agissait d'une PME où on ne retrouve qu'une dizaine d'employés. Mais on est conscients que la conjoncture actuelle... Et on est conscients de ce qui se passe au niveau des finances publiques, actuellement, au Québec. Je pourrais simplement vous donner, à titre d'exemple, que le paiement des frais d'intérêts et le paiement de sécurité du revenu représentent, à eux seuls, près de 25 % des crédits, soit 9 700 000 000 \$ par année. Les frais d'opération des réseaux d'éducation et de la santé représentent à eux seuls plus de 50 % du budget des crédits, soit 21 900 000 000 \$. La majorité des crédits sert à payer des salaires. Ainsi, pour l'ensemble du secteur public, sur 41 300 000 000 \$, 18 900 000 000 \$ sont consacrés au paiement de la masse salariale. Si on exclut les frais d'intérêt, 61 % des dépenses du gouvernement sont des dépenses salariales. Ajoutez à ça le service de la dette. Où voulez-vous que nous nous trouvions une marge de manœuvre, si ce n'est pas que de faire en sorte que, collectivement, nous devenions plus responsables et plus solidaires? Et ça, ce n'est pas seulement le rôle des parlementaires, je m'excuse; ce n'est pas seulement le rôle des membres de cette commission; ce n'est pas simplement le rôle de cette Assemblée nationale, mais c'est aussi le rôle de chacun et chacune de ceux qui composent l'administration publique, et je ne suis pas certain, je ne suis pas certain qu'actuellement ceux qui composent l'ensemble de l'administration publique — je dirais — souhaitent d'une manière aussi radicale que les changements puissent s'effectuer.

(16 h 40)

Les mentalités changent, les comportements changent; parfois, ils ne changent pas aussi vite qu'on le voudrait. Mais moi, je me dis une chose, c'est que ce qui me semble une des choses les plus importantes, c'est qu'il y a **peut-être** quelque chose de pire que de ne pas avoir réussi, c'est de ne pas avoir essayé. Cette commission, l'ensemble, je dirais, à la fois l'Opposition et à la fois le parti ministériel, les membres ont très bien fait leurs devoirs. Ils sentent aussi, et ils veulent, que les choses puissent prendre une autre direction et une autre

tangente. Mais on veut le faire d'une manière — je dirais — non pas politique, mais on voudrait bien le faire d'une manière apolitique. Il ne s'agit pas de savoir qui a cassé la vitre, hein: Ce n'est pas moi, c'est ma soeur. Ce n'est pas ça. Je pense que nos responsabilités collectives, c'est de donner une vision à l'État, et c'est ce que nous essayons de faire à cette commission-ci. La première responsabilité que nous avons, certes, c'est un contrôle des dépenses publiques, c'est un rôle de législateurs, de représentants; mais c'est avant tout — puisque nous sommes la commission du budget et de l'administration — de faire en sorte que l'administration publique devienne davantage efficace et efficiente, parce que sa marge de manoeuvre diminue constamment, et la marge de manoeuvre de ceux qui nous paient, des payeurs de taxes, de nos petites gens, qui vous envient, vous envient, chacun et chacune d'entre vous qui êtes en face de moi, comme fonctionnaires, de pouvoir travailler, de pouvoir avoir un emploi qui est stable, parce que eux, leur marge de manoeuvre est d'autant plus réduite que la vôtre, actuellement, parce qu'ils ont à subir, pas simplement les effets de l'inflation, mais aussi les effets de la récession.

Vous savez, M. le Vérificateur général, pour moi, comme président et, j'en suis certain, pour chacun des membres de cette commission, ce n'est pas un fardeau d'avoir à étudier votre rapport. Vous devez aussi comprendre que l'ensemble des responsabilités qu'ont les parlementaires font en sorte, parfois, qu'ils ne peuvent pas vous entendre aussi souvent qu'ils pourraient le désirer. Je souhaite que ça puisse changer; je souhaite qu'il puisse aussi y avoir des amendements à notre règlement, qui feraient en sorte que les députés, aussi, aient plus de soutien technique, matériel, et au niveau aussi des ressources, pour mieux jouer le rôle qu'ils jouent. À titre d'exemple, regardez le nombre de fonctionnaires que vous avez derrière vous, et regardez le nombre de fonctionnaires que j'ai derrière moi, pour avoir à étudier votre rapport, et vous me comprendrez. Alors, comme parlementaires, il n'est pas facile, pour nous aussi, d'avoir à jouer ce rôle. Ce n'est pas un reproche que je vous fais. Nous en sommes conscients, et c'est à nous-mêmes, comme parlementaires, d'avoir à changer les choses; et, en ce sens-là, j'en suis certain, chacun des membres de cette commission a cette volonté de faire en sorte que nous puissions prendre, tous ensemble, un nouveau départ.

Et je vais terminer tout simplement là-dessus mes remarques préliminaires. J'ai confiance en notre administration publique et je fais confiance au rôle que vous jouez. Il est primordial, il est essentiel. Mais je pense qu'on ne doit pas s'arrêter aux fonctions de chacun et chacune d'entre nous; je pense qu'on doit faire l'effort supplémentaire, actuellement, parce que le problème que nous avons, ce n'est pas un problème de parti politique, c'est un problème de société.

M. le député de Labelle, la parole est à vous.

M. Léonard: M. le Président, alors, nous allons commencer nos échanges, mais je fais quelques remar-

ques. En vous entendant, ça m'est venu à l'esprit, d'abord, que j'assume mon rôle de représentant de l'Opposition officielle, membre d'un parti politique qui est l'Opposition officielle. Cela fait partie de la démocratie. Je le dis devant tous: Les dictatures fonctionnent avec un seul parti politique ou sans parti politique; mais la démocratie, particulièrement britannique, fonctionne, au moins, avec deux partis politiques, et cela nous préserve de bien des choses. Alors, sur ce plan-là, je n'ai pas de complexe à dire que je suis membre d'un parti politique et fier de l'être.

Discussion générale

Alors, M. le Président, je voudrais aborder l'étude de ce rapport par la question des ressources humaines. Vous en avez fait le principal chapitre, vous avez visé la moitié du budget du gouvernement, et vous mentionnez à un endroit, il me semble, qu'il s'agit de la première partie de vos travaux. Donc, nous nous attendons à ce que vous y reveniez un peu plus tard, l'an prochain, je suppose bien. Et je voudrais reprendre vos travaux chapitre par chapitre. Pour nous, il ne s'agit pas de refaire votre travail. Je prends pour acquis qu'il est bien fait. Donc, nous voulons des éclaircissements, des explications.

Planification des ressources humaines

Dans le premier chapitre, dans la partie Planification des ressources humaines, vous dites que cette planification vise à établir le meilleur équilibre possible entre les besoins de personnel d'une organisation et les ressources dont elle dispose. Cette planification doit alors indiquer les moyens de réduire l'écart entre les besoins et les ressources. Les besoins étant — comme tout le monde l'a étudié — infinis. Et, à cette fin, on doit établir des programmes de dotation ou de développement des ressources en place. Vous indiquez, vous, au paragraphe 2.24, que ces commentaires ne reposent pas sur une analyse détaillée des organisations, mais sur des commentaires faits par d'autres intervenants centraux, de même que sur une analyse que vous avez effectuée sur la dotation du personnel occasionnel et sur le développement des ressources humaines.

Le paragraphe 2.24 soulève certaines questions quant à la valeur des commentaires et vos recommandations. Est-ce que vos conclusions reposent sur du oui-dire? Peut-on être certains qu'elles ne sont pas fondées sur des préjugés? Afin d'établir la crédibilité de vos recommandations, est-ce que vous ne devriez pas nous indiquer quels sont ces organismes centraux que vous avez consultés et que vous ne mentionnez pas?

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

M. Breton: Effectivement, ce paragraphe 2.24 attire l'attention sur le fait qu'on a évité de reprendre les travaux de la commission parlementaire, votre commission parlementaire, lors du rapport **Lemieux-Lazure**.

Nous sommes partis des documents qui ont été déposés lors des sessions de cette commission et nous avons littéralement conclu ou mis en évidence les conclusions de votre commission. Mais, là s'arrête, si vous voulez, la valeur de cette affirmation dans ces trois premiers paragraphes par rapport au reste. Le reste, nous sommes allés le documenter. Et il ne faut pas faire un parallèle entre le fait qu'on a simplement rappelé qu'il y avait déjà eu un premier travail et ce que nous faisons par après.

M. Léonard: Bon. Alors, nous arrivons à la situation au gouvernement, ultérieurement. Je dois dire qu'il y a des choses assez sensationnelles que vous avez révélées là-dedans. Vous rappelez que la gestion des ressources humaines est influencée par le système de classification des emplois et des conventions collectives. Vous déplorez que les organismes centraux, comme le Conseil du trésor, sans doute, je suppose, ne proposent pas de modèles, ni d'outils pour faciliter l'intégration coordonnée de ces éléments. Et c'est d'ailleurs donné dans les faits saillants, au tout début de vos travaux: «Il n'y a pas de planification structurée de la main-d'oeuvre dans les ministères et organismes.» Vous rappelez une des constatations que notre commission avait établies, par exemple, qu'il y avait un seul des 59 ministères et organismes qui avait été en mesure, en 1990, de déposer une planification jugée valable par la commission. Et vous indiquez, de plus, dans un tel contexte, l'absence de cadre de référence, l'objectif de réduction des effectifs que s'est fixé le gouvernement pouvant difficilement être atteint dans ces circonstances. Et je lis le paragraphe 2.28, qui est, à mon sens, déterminant, **fulgurant**: «L'absence d'un cadre de référence central qui inciterait les ministères et organismes à prendre en charge la planification de leurs ressources humaines est un obstacle à l'atteinte, de façon durable, des objectifs fixés. La conversion récente de 4300 «postes occasionnels» en postes de nature permanente illustre bien l'échec des mesures prévues pour réduire le nombre d'employés dans la fonction publique; la taille de celle-ci n'a cessé de croître au fil des ans.» On peut être amenés à établir un parallèle entre la loi 198, qui fixe des objectifs sans même être en mesure de déterminer quels sont les besoins et les ressources disponibles à tous les organismes gouvernementaux tels que définis dans la loi.

(16 h 50)

Est-ce que vous ne trouvez pas que le projet de loi 198 vient introduire ou ajouter une nouvelle contrainte à l'élaboration d'une politique de gestion alors qu'en fait, ce que nous avons actuellement est très, très nettement déficient?

M. Breton: Dans ma réponse, je ne voudrais pas manquer de respect envers l'Assemblée nationale et donner l'impression que je veux lui dicter la façon dont elle devrait voter ou faire ses lois. Donc, sur une base purement théorique, si vous me permettez, je dirais que oui, lorsqu'on ajoute une nouvelle contrainte à un ensemble qui existe déjà, c'est une contrainte de plus, en

soi. Est-ce que celle qui est suggérée par la loi 198 est pire que les autres contraintes? Je ne me prononcerai pas à ce sujet. Mais ça va de soi que c'est une contrainte de plus dans l'administration.

M. Léonard: Mais, par rapport au cadre de référence central vous dites: Il n'y en a pas. Est-ce que vous trouvez que ce serait compliqué à installer? Et est-ce que vous trouvez que ça devrait être fait de toute urgence au gouvernement?

M. Breton: Je pense que, si on veut atteindre les objectifs, il faut toujours se donner une façon d'y arriver et pas seulement espérer y arriver. Et, dans ce sens-là, oui, il y a un cadre de référence, une méthodologie... Des règles devraient éventuellement être proposées aux gens et c'est à souhaiter qu'il y en ait. Vu qu'on a déjà annoncé publiquement des intentions de couper, par exemple, la fonction publique de 12 %, il est essentiel de savoir éventuellement comment couper, en pratique. J'ai cru comprendre que c'est une décision qui sera formelle prochainement et que des directives l'accompagneront également. C'est tout ce que j'ai su, également, tout juste avant d'entrer dans cette salle, cet après-midi.

M. Léonard: Mais là, c'est presque du oui-dire, ça?

M. Breton: Exactement. M. Jean-Noël Thériault, qui est le responsable de l'équipe qui a fait cette vérification et qui est justement dans une troisième année d'étude du sujet, est sans doute beaucoup plus au courant que moi sur ce qui se dit et ce qui est déjà sur la table. Donc, je vais l'inviter à vous expliquer, ou donner une réponse à vos questions.

M. Thériault (Jean-Noël): Bonjour. Juste pour vous dire, **peut-être** réactualiser...

Le Président (M. Lemieux): Voulez-vous identifier pour les fins de l'enregistrement du **Journal des débats**?

M. Thériault: Jean-Noël Thériault, directeur de la vérification.

Le Président (M. Lemieux): Merci.

M. Thériault: Pour actualiser, **peut-être**, les informations, depuis le temps où la commission du budget a fait ses recherches en 1990, à l'été ou à l'automne 1990, si je ne m'abuse. Suite à ça, l'**Office** des ressources humaines a fait une démarche auprès de plusieurs organismes du gouvernement, c'est-à-dire 76 organisations du gouvernement. Il a repris un peu le travail. Il a refait, si vous voulez, l'exercice, à savoir où c'en était rendu, si **ç'avait** évolué et de quelle façon. D'ailleurs, c'est un peu pour ça que nous autres, on n'est pas retournés en arrière pour refaire et refaire une

troisième fois cet exercice-là. Et ce à quoi en est arrivé l'Office des ressources humaines, eh bien, il y avait eu évolution depuis 1990 jusqu'en septembre 1992. Je pense que les ministères avaient commencé à enclencher un processus de planification. Sur les 76 organisations, il y en a 35 qui avaient quelque chose d'intéressant qui était engagé au niveau de la planification des ressources humaines. Ce n'était pas complet. Je sais que, dans le temps de la commission, il y en avait un où ç'avait de l'allure. Il y avait quand même plusieurs éléments. Il y en avait quelques autres. Il y en avait huit autres où il y avait des éléments. Et on voit que, deux ans plus tard, il y a eu nette évolution au niveau de la planification des ressources humaines. On en était conscients et on s'enclenchait là-dedans.

Également, pour réactualiser tout ça, je sais que là, on parle de rationalisation des effectifs, on parle de coupures, si vous voulez, de 20 % du personnel cadre, de 12 %, sur un certain nombre d'années, des autres personnels. Je sais et là j'ai oui-dire — mais du oui-dire de source généralement très bien informée — le Conseil du trésor a quelque chose au four concernant cette rationalisation-là. Ça devrait, selon mes informations, être livré au mois d'avril ou au début du mois de mai. Quand on fait des coupures, on met des gens de côté. Donc, il faut penser comment recycler ces gens-là. Ça fait que je pense que le Conseil du trésor va être prêt à livrer la marchandise — je ne sais pas de quelle qualité, ça reste à voir — mais ça s'en vient au mois d'avril.

Ce sont toutes des démarches de ces deux organismes centraux-là, au niveau de la planification stratégique, suite à l'intervention de la commission 90 et la nôtre; je pense que ça bouge assez rapidement et du bon côté.

M. Léonard: Moi, j'ai le goût de vous poser une question pratique, je vais l'appeler «pratique», parce que, quand on est dans une grande entreprise, on examine les rapports mensuels. On a, évidemment, des rapports financiers le 10 de chaque mois, c'est à peu près prêt; le 15 du mois, c'est prêt. Mais, on a aussi un rapport sur les ressources humaines qui accompagne les états financiers. On a un état des postes définis, acceptés et ceux qui sont comblés et ceux qui sont vacants. Généralement, sauf si ça arrive en même temps que les états financiers, le 10 du mois, c'est disponible pour les conseils d'administration au milieu du mois. Est-ce que vous pensez que, si on posait cette condition à chacun des ministères, il serait en mesure de nous donner, là, on ne parlera pas des états financiers, mais de nous donner un état des ressources humaines, de nous donner le taux d'encadrement et le reste du personnel, de nous donner les postes comblés, les postes vacants, est-ce que on pourrait compter là-dessus actuellement?

Une voix: Oui.

M. Breton: À ma connaissance, le système SYGBEC qui comptabilise les postes qui sont comblés et qui sont à combler aurait la capacité physique de publier

de telles analyses régulièrement.

M. Léonard: Est-ce qu'ils le font?

M. Breton: Je pense que le document n'a pas été nécessairement demandé de la façon que vous le prévoyez, à savoir, mensuellement, mais la capacité électronique est là pour le faire.

M. Thériault: Si je peux me permettre, ce que vous demandez-là, ce sont des informations de base.

M. Léonard: Oui.

M. Thériault: Si ce n'est pas le système central qui le donne, chaque organisation ou la grande majorité des organisations ont des systèmes maison, si vous voulez, qui donnent toute cette information-là. Souvent, c'est transmis à l'interne, si vous voulez, soit aux organismes centraux qui le demandent mais ce n'est pas publicisé nécessairement, mais l'information est disponible.

M. Léonard: Ce n'est pas publicisé. Mais, quand vous dites qu'il n'y a pas de planification, bon, la première chose pour faire de la planification, il faut d'abord avoir des données de base. Si on ne les a pas, si on ne les requiert pas, ça veut dire, c'est un indice évident que la volonté de planifier laisse à désirer, c'est le moins qu'on peut dire, juste en étant poli. Au fond, la planification, elle n'est pas faite, parce que, dès le départ, on ne requiert pas les renseignements de base qu'il faudrait. C'est pour ça que je vous pose la question. Est-ce que ces renseignements-là existent de façon systématique dans chacun des organismes publics?

M. Thériault: Ces renseignements-là, d'ordre quantitatif, oui, ça existe.

M. Léonard: Ça existe?

M. Thériault: Quantitatifs.

M. Léonard: Quantitatifs uniquement?

M. Thériault: Oui, parce qu'on n'apprécie pas nécessairement...

M. Léonard: Unité par unité, et c'est utilisé par les gestionnaires?

M. Thériault: Utilisé, vous savez que lorsque l'on, enfin, si on trace un portrait des unités administratives au gouvernement, dans un ministère, il y a x personnes, souvent on reconduit. C'est une reconduction, enfin. On ne se repose pas la question sur, je ne sais pas, la satisfaction du public, les moyens qu'on prend pour y arriver, si ce sont les moyens les plus efficaces, etc. Ça fait que c'est tout un contexte. On y va, on a 10 personnes qui font tel travail, et on reconduit de façon

générale d'année en année.

M. Léonard: Est-ce que ces rapports sont faits sous forme standard?

M. Thériault: Statistiquement parlant, vous avez un certain standard qui existe. Les bilans de gestion, ce qu'on appelle les bilans de gestion produits au Conseil du trésor...

M. Léonard: Oui.

M. Thériault: ...c'est standardisé, oui.

M. Léonard: Bon. O.K. Donc, il y a au moins certains renseignements qui existent. Là, ce que vous signalez, c'est que la planification, elle, n'est pas faite et puis que les éléments de base servant à la planification sont mal établis ou pas du tout établis?

M. Thériault: Exact. C'est ça.

M. Léonard: Mais, ils auraient la capacité de produire assez facilement de tels rapports de base et de les utiliser par la suite, même sous forme standard, d'organisme à organisme.

M. Breton: Le concept de planification c'est l'adéquation entre le besoin et la ressource.

Une voix: Oui.

M. Breton: Pour connaître la ressource disponible, les mécanismes existent et peuvent être utilisés. Ces rapports qui sont, soit remis... C'est du côté de l'identification du besoin que le travail ne se fait pas d'une façon systématique et suffisante.

M. Léonard: Alors là, vous êtes en train de me dire qu'il y a des ressources, mais on ne sait pas nécessairement, ou de façon précise, à quoi ça sert.

M. Breton: Mais, comme nous disions tantôt, on reconduit plus facilement le même nombre de personnes pour faire approximativement le même volume que l'année antérieure...

M. Léonard: Sans se poser de questions, si c'est nécessaire, utile, absolument indispensable?

M. Breton: C'est le genre de questions qu'on aimerait voir d'une façon plus systématique.

(Consultation)

M. Léonard: O.K. Bien, je vais continuer. On utilise 20 minutes.

Le Président (M. Lemieux): Oui.
(17 heures)

M. Léonard: De part et d'autre, juste en termes de fonctionnement?

Le Président (M. Lemieux): Habituellement c'est 20 minutes en une seule...

M. Léonard: Une seule.

Le Président (M. Lemieux): Mais, M. le député de Labelle, on peut fonctionner d'une manière qui puisse faire en sorte que le débat soit le plus positif possible.

M. Léonard: Et on comptabilisera les 20 minutes dans l'ensemble? L'égalité du temps? **O.K.**

Le Président (M. Lemieux): Ce que vous voulez... J'aimerais *peut-être* continuer dans le sens de votre intervention sur la gestion...

M. Léonard: Oui.

Le Président (M. Lemieux): ...des ressources humaines, et peut-être, passer la parole, après, au député de Lotbinière, si ça ne vous fait rien...

M. Léonard: Ça va.

Le Président (M. Lemieux): Simplement pour... Effectivement, on avait abordé ce sujet-là dans notre rapport de décembre 1990 aux pages 88, 89 et les suivantes mais, est-ce que c'est faux de dire que la gestion, comme telle, des ressources humaines, on en a peu fait, au gouvernement, de la planification des gestions des ressources humaines, M. le Vérificateur? Est-ce que ça serait exact de dire qu'il s'en est très peu fait sinon presque jamais fait?

M. Breton: Lorsqu'on accepte le principe que faire de la planification c'est chercher l'adéquation entre le besoin et la ressource, la connaissance du besoin n'a jamais été étudiée d'une façon systématique à chaque année. Donc, par la force des choses, la planification est relativement faible, oui.

Le Président (M. Lemieux): Inexistante. Puis, on s'en rend compte, vous savez, dans différents documents ou autres. Regardez dans un rapport annuel, on ne vous fait jamais état, au niveau des ministères, de la gestion, comme telle, des ressources humaines du ministère, c'est très, très rare. Je regarde aussi au niveau des engagements financiers: C'est très marginalement, vraiment marginalement abordé, sauf exception. En un mot, ce qu'on constate — et c'est la question que je voudrais vous poser: Est-ce que nos administrateurs, justement, ont été formés pour en faire, de la gestion des ressources humaines ou s'ils font strictement de la gestion financière? Ils semblent très peu préoccupés par la gestion, par la ressource humaine comme telle. J'aimerais *peut-être* vous entendre là-dessus.

M. Breton: Bien, votre question est très vaste et comme je le disais dans mon mot d'introduction, s'il est possible d'identifier ici et là quelques gestionnaires qui ne rencontrent pas la norme, je ne pourrais pas étendre ce...

Le Président (M. Lemieux): Vous ne pourriez pas poser un jugement global?

M. Breton: ...commentaire à tous les jours. Absolument pas.

Le Président (M. Lemieux): O.K. Ça va. M. le député de Lotbinière.

Pratiques d'embauche de personnel occasionnel

M. Camden: Oui. Merci, M. le Président. J'aimerais particulièrement, peut-être, souligner le chapitre à l'égard du... enfin, sous ce chapitre, particulièrement à 2.55: «Équité et transparence des pratiques de dotation». Je voudrais savoir de la part du Vérificateur général si — évidemment, on a comparé versus les pratiques qui existaient auparavant à l'égard de la dotation des ministères, à l'égard du personnel occasionnel ou contractuel à l'intérieur des banques de données. On sait... Pour peut-être vous situer dans le contexte, je me rappelle fort bien qu'à mon arrivée ici, en décembre 1985 et dans les mois qui ont suivi... Je vous prie d'excuser ma voix là, mais je suis pris avec une grippe un peu particulière...

Le Président (M. Lemieux): J'ai la même chose que vous, M. le député de Lotbinière!

M. Camden: ...et ça avait entraîné, ça avait fait en sorte que, évidemment, on avait un certain questionnement sur le mode de fonctionnement, particulièrement des centres Travail-Québec, qui avaient la responsabilité de compiler les offres de services en provenance des gens qui souhaitaient, évidemment, obtenir un travail au sein d'un ministère ou d'un organisme public — excusez — et ça faisait en sorte, ça, évidemment, qu'on puisait dans cette banque et ça laissait, ça semblait... Non seulement... ça ne semblait pas partout mais, il y avait des endroits où c'était effectivement le cas — ça laissait libre cours à, appelons le par le mot, là, du patronage. Ça permettait aussi à des gens d'avoir des pratiques plutôt douteuses et, évidemment, on s'était insurgés à cet effet-là, particulièrement au caucus, contre le fait que des gens qu'on observait, évidemment, un peu partout dans le système, faisaient appel à des gens dans la banque de données. Et bien souvent, évidemment, il y avait des gens qui prenaient connaissance du fait, par la bande, qu'il y avait des postes qui devenaient disponibles dans certains ministères, parce qu'ils avaient des connaissances ou des liens, et s'empresaient, évidemment, d'aller s'inscrire au centre Travail-Québec et évidemment, probablement en informaient-ils

d'autres gens aussi. Et tout à fait par un heureux hasard, c'étaient ces gens-là qui se retrouvaient à occuper la fonction et la responsabilité. Et d'ailleurs, là-dessus, il y a des cas assez probants, particulièrement dans certains centres Travail-Québec — et j'en avais un dans mon comté, soit le centre Travail-Québec de Sainte-Croix. On pourrait relater, évidemment, de hauts faits là, de certains personnages et des relations avec le système.

Maintenant, nous, évidemment, on avait remis ça très sérieusement en question et ça apparaissait que les gens n'avaient pas autant... Il n'y avait pas de chances qui nous apparaissaient égales à tout le monde puisque ça laissait libre cours à un jeu. Et comment on puisait dans la banque les noms des gens pour des postes en particulier. Et ça faisait en sorte, comme je l'indiquais il y a un instant, que les gens s'inscrivaient à la dernière minute et obtenaient la fonction. Or, le mode a été modifié et a fait en sorte que, maintenant, c'est chacun des ministères, chacune des directions du personnel du ministère ou de l'organisme qui a la responsabilité de conserver, d'une part, le fichier, et les gens s'inscrivent en fonction de choix de postes qu'ils souhaitent occuper et on dit, en moyenne, au moins cinq postes et c'est la date d'ancienneté qui prévaut dans la sélection. Enfin, c'est ce qui est dans les règles du C.T. 161000 du Conseil du trésor. Or, ce système avait au moins le mérite... En tout cas, le système qu'on a actuellement, c'est en vertu du C.T. 161000, c'est que la date d'ancienneté de l'offre de services prévaut et les gens doivent renouveler occasionnellement leur offre suite, évidemment, à une invitation du ministère. Et ce qui avait évidemment comme fonction, si on compare à auparavant... ça laissait libre cours à deux ou trois personnes de recommander, de suggérer, de déposer une liste à un ministère, de noms de gens qui pourraient effectivement occuper les fonctions. C'est eux qui faisaient, semblerait-il, entre guillemets, la sélection ou la présélection de ces gens-là. Et ç'a eu, à certaines occasions, un goût plutôt douteux et avec aussi des résultats plutôt douteux.

On trouvait au moins... Le mérite de celle-ci, c'est que c'est la date d'ancienneté et, à ce moment-là, s'il y avait un poste à combler, on envoyait trois noms en vertu de la liste d'ancienneté et en fonction du choix que les individus avaient fait pour combler un type de poste. Prenons, par exemple, au ministère des Transports, quelqu'un qui s'était inscrit comme ouvrier de voirie. Eh bien, évidemment, si on avait besoin d'un racleur de béton bitumineux, on ne faisait sûrement pas appel à lui, on se référait à la liste. Eh bien, là, il y avait des catégories qui permettaient une ventilation.

Et vous indiquez ici, à 2.58, que vous avez détecté à l'intérieur de tout ça une inquiétante pratique quant à la détermination des motifs d'embauche. Est-ce qu'on pourrait connaître d'une façon plus précise ces inquiétantes pratiques auxquelles vous réferez et, en comparaison, peut-être, au système précédent qui a existé et qui a laissé cours aussi dans des régions à des pratiques qu'on peut très sérieusement remettre en question?

M. Breton: D'abord, à la première partie de votre question, nous ne sommes pas retournés cinq ans en arrière pour faire une comparaison entre la pratique antérieure et la pratique courante. Nous avons tenté de juger de la qualité de la pratique courante en fonction de critères d'efficacité, d'efficience, d'économie. En ce qui concerne les motifs **d'embauche** qui viennent affecter le processus, je demanderais à M. Thériault de vous narrer, **peut-être**, quelques exemples de ce qu'on appelle ces pratiques douteuses.

M. Thériault: En ce qui concerne les fameuses pratiques douteuses, vous savez, au gouvernement du Québec, lorsqu'on embauche un occasionnel, c'est quand même relativement bien réglementé et c'est en fonction de la durée. Par exemple, lorsqu'on a un surcroît temporaire de travail, ce sont des périodes de six mois. Il y a des motifs **d'embauche** qui ont trait à ça: femmes enceintes ou, tout simplement, surcroît de travail. Il y a également ce qu'on appelle des projets spécifiques et là, ça peut aller jusqu'à deux ans. Vous voyez tout de suite que, si on veut engager quelqu'un dans une circonstance d'un surcroît de travail et on veut le conserver longtemps, la nuance entre un surcroît de travail et un projet spécifique est souvent faible et on peut facilement étirer l'élastique, ce avec quoi on joue. Il est très difficile de juger de la pertinence des motifs **d'embauche** évoqués par les gestionnaires, parce qu'il faut vraiment connaître la boîte sous toutes les coutures pour détecter facilement ou avoir une grande expérience dans la fonction publique pour détecter où on a pu jouer. Et effectivement on a vu que, avec la durée d'emploi, avec des comparaisons de situations, qu'on joue avec les motifs **d'embauche**.

La même chose au titre des exigences additionnelles. Évidemment, si vous voulez avoir quelqu'un de précis, le racleur de la voirie, vous pouvez demander un racleur de la voirie avec 6 pieds et 2 et puis vous allez tout de suite cerner votre population et vous allez... si vous demandez en plus aux yeux bleus, il y a des chances que vous ayez quelqu'un de très précis. C'est un peu dans ce sens-là, quand on parle des exigences additionnelles. Quand vous voulez engager quelqu'un pour une bonne durée et quelqu'un d'assez précis, c'est relativement facile de jouer avec ces éléments-là et c'est ce qu'on a observé d'ailleurs dans la plupart des ministères.

(17 h 10)

Il n'y a qu'un seul endroit dans les ministères que nous avons visités où ils jouaient la partie de façon réglementaire, de façon correcte. Évidemment, la volonté venait du sous-ministre qui, lui, en faisait une priorité, le respect de cette réglementation-là, et dans ce ministère-là, il avait imposé le tempo du respect de la réglementation concernant les occasionnels. Dans les autres cas, sous le couvert de l'efficacité ou de l'efficience, ou de toutes sortes de choses, bien on manipulait un peu tout ça, et également les inscriptions au fichier. Il n'y a rien qui ne s'est pas fait là-dans.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que vous êtes en train de nous dire qu'on fait du patronage administratif lorsque la loi le permet? La loi permet les exigences additionnelles.

M. Thériault: Oui, c'est du patronage administratif, mais je pense que ce n'est pas de la mauvaise administration, dans le sens qu'il n'y avait pas de mauvaises intentions qu'on a pu observer. Les gestionnaires visent à avoir quelqu'un qui est opérationnel tout de suite demain matin. On le connaît, ça fait six mois qu'il travaille chez nous à titre d'occasionnel, il a donné un bon rendement, bien pourquoi aller en chercher un autre et prendre un risque? Évidemment, c'est une réaction normale, je pense, dans les circonstances, sauf que les règles du jeu, ce n'est pas ça.

M. Breton: Il y a incongruité entre ce qu'on attend d'un bon gestionnaire, à savoir qu'il soit très efficace et qu'il s'entoure de personnes efficaces, et, d'autre part, l'intérêt du gouvernement ou la directive gouvernementale qui veut qu'on doit offrir des emplois occasionnels au plus grand nombre de personnes différentes possible, et de cette façon donc, les offrir à des gens qui n'ont pas encore travaillé au gouvernement, de sorte qu'un plus grand nombre y ait touché, et qu'on les offre également à ceux qui sont tout juste capables de faire l'emploi et non pas les plus **qualifiés**, en espérant qu'ils vont s'améliorer. Ça va à l'**encontre** de l'efficacité pure et simple qu'on rechercherait dans l'industrie. Et on essaie de juger les cadres en fonction de critères de l'industrie sur l'efficacité, mais on leur demande d'appliquer des directives qui vont techniquement à l'encontre ou qui s'éloignent, qui demandent un effort de formation, un effort de préparation des gens ou d'accueil. Donc quelques-uns y vont pour l'efficacité, un, dans un cas particulier, y est allé pour la réglementation.

M. Camden: Est-ce que vous avez un cas précis quand vous parliez, tout à l'heure... quand on réfère au racleur de 6 pieds 2, est-ce que vous avez un cas bien précis à cet égard-là?

M. Thériault: Oui, je peux vous donner un exemple, là, simple, qui aurait pu se répéter dans bien des endroits. Évidemment, ce n'est pas facile à détecter, parce que les gestionnaires ne sont pas nés de la dernière pluie et il faut essayer de suivre toutes les ramifications des jeux qui peuvent se faire. Entre autres, nous avons un cas où un gestionnaire avait été muté dans une autre organisation, et puis il avait à son emploi une secrétaire qui était occasionnelle dans le ministère A, si vous voulez. Ce qui fait que, le mois plus tard, la secrétaire du ministère A a suivi au ministère B. Elle n'était pas inscrite dans le fichier, sauf qu'on s'est organisés pour l'inscrire. La secrétaire était sans doute excellente, il y était habitué, il y a toutes sortes de bonnes raisons, mais c'est un cas, c'est un exemple, là. Même à des endroits, on mentionnait carrément le nom des personnes. C'est qu'on dit: Les yeux bleus, 6 pieds 2, c'est

M. Untel ou Mme Unetelle. Ça a été aussi simple que ça!

M. Camden: O.K. Tout à l'heure, quand vous avez référé — quand on réfère à du patronage administratif — vous avez eu comme commentaire: Il n'y a pas de mauvaise administration. Alors, s'il n'y a pas de mauvaise administration, comment vous qualifiez ça dans votre esprit?

M. Thériault: C'est pas de mauvaises intentions.

M. Camden: Ah! O.K.

M. Thériault: Plus que de mauvaises administrations. C'est-à-dire pas de mauvaises intentions, c'est dans but d'efficacité, à ce qu'on a pu détecter en fait, comme la secrétaire, finalement, on n'a pas fait une enquête à savoir si elle était très efficace à son ancien emploi, etc. Mais, à ce qu'on a pu constater, elle avait des qualifications, elle avait tout ce qu'il fallait, et on a pas trouvé ça anormal, si vous voulez, qu'en termes d'efficacité, que ça se produise ainsi, sauf que la réglementation ce n'est pas ça. C'est d'ailleurs ce qu'on approche ici.

M. Camden: O.K. Mais vous recommandez quoi, en fait? Vous suggérez quoi? Qu'il y ait un fichier central, global, en remplacement des fichiers dans chacun des ministères et est-ce que ça ne laisserait pas, là aussi, cours à des ingérences? Plus le système est gros plus c'est possible, des fois, de brasser le boulier.

M. Breton: Je pense que la première recommandation qu'on fait c'est ceux qui sont au feu ou au front fassent des représentations, peut-être vis-à-vis les organismes centraux pour que ces règles à être suivies quand on engage des occasionnels soient ou bien confirmées ou bien infirmées d'une part, et que, d'autre part, les règles pour juger de l'efficacité d'un gestionnaire tiennent compte de ces considérations, de sorte qu'on ne mette plus les gestionnaires dans une position intenable, à savoir: d'une part, suivez les règles, et, d'autre part, répondez à un supérieur qui veut que vous soyez efficace. La première chose, il faudrait créer un environnement dans lequel les gestionnaires puissent être totalement responsables de ce qu'ils font.

Deuxièmement, l'idée d'un organisme central ou d'un fichier central offre, à première vue, l'économie de fonctionnement. Il faut savoir les montants énormes qui sont consacrés à la fois à faire fonctionner en parallèle, au-dessus d'une cinquantaine de fichiers...

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que vous en avez une idée? Ça serait intéressant ça.

M. Thériault: Au niveau des coûts, nous n'avons pas une idée globale. Nous avons signalé, au niveau des coûts, ce qui en était au nouveau paragraphe, je crois, 2.47, 2.48...

Le Président (M. Lemieux): Oui.

M. Thériault: ...sur les huit ministères que nous avons vérifiés, pour les coûts directs, en ressources humaines, principalement — parce qu'on n'a pas calculé les frais généraux, mais tout ce qui était rattachable directement à la gestion de ces fichiers-là...

Le Président (M. Lemieux): 1 350 000 \$.

M. Thériault: ...on en avait pour 1 350 000 \$ pour huit organisations. Ça, ce sont toujours des coûts récurrents. Le personnel qui s'en occupe, le brassage de papier, les inscriptions, etc.

M. Breton: Dans le rapport annuel d'il y a deux ans déjà, lorsqu'on avait terminé la vérification des systèmes informatiques, on avait dénoncé le processus de mise en place de tous ces fichiers. Quelques-uns qui avaient coûté 12 000 \$ avec un micro-ordinateur, un autre qui en avait coûté à peu près 240 000 \$, et un autre qui en coûtait plus que 200 000 \$ par année à faire fonctionner. Il faut savoir que dans ces fichiers d'occasionnels, chaque année, il faut confirmer auprès de ces gens s'ils veulent rester actifs dans le fichier ou non.

Alors, quand la même personne se retrouve dans autant de fichiers, elle reçoit autant de courrier et elle doit répondre à autant de personnes. S'il y avait un seul fichier, il est facile, sur un feuillet, de dire: En fonction de deux, trois, ou quatre types d'emplois, j'accepte de rester dans le fichier ou non. Il y a une économie de mouvement extraordinaire de ce côté-là.

M. Camden: Mais là-dessus, je dois vous indiquer, M. le Vérificateur, qu'il y a des gens qui ne souhaitent pas aller postuler des emplois dans certains ministères ou organismes. Et, d'autre part, le système a comme mauvaise habitude, bien souvent, qu'à partir du moment où les gens refusent, on les soustrait du système. On les retire tout simplement prétextant que les gens n'ont pas accepté les conditions. Et, je vais vous dire, ça risque, à mon sens, d'être assez discriminatoire et, également, il y a des gens qui souhaitent évidemment travailler dans leur région ou à proximité.

Et dans cette perspective-là, le système actuel, malgré qu'il y ait des vices — je ne souhaite pas nécessairement qu'on le perpétue — mais a au moins le mérite suivant: C'est qu'il permet à des gens, bien souvent en région, de postuler à l'égard de certains emplois, de pouvoir sélectionner les ministères qui sont dans ces régions-là, et, également, le genre de fonction qu'ils souhaiteraient occuper. On cesse de perdre notre temps dans d'autres ministères, peut-être, à faire des offres. Peut-être qu'à compilation globale, aurions-nous, peut-être, 250 000 personnes qui souhaiteraient occuper des fonctions d'ouvrier ou de journalier, pour fins de compréhension, au ministère de l'Énergie et des Ressources.

Or, il arrive que ce n'est pas tout le monde qui souhaite occuper cette fonction, peut-être, à Énergie et Ressources, peut-être un bon nombre souhaiteraient-ils

l'occuper au ministère des Transports, pour diverses raisons, par exemple, sa présence en région. Le système actuel avait au moins le mérite que ces gens-là pouvaient s'inscrire, ils n'avaient pas à partir de chez eux — et ça c'est probablement un des plus grands mérites à l'égard du citoyen — celui qui souhaitait s'inscrire: Il y a les fiches, il peut les compléter, les transmettre, soit au ministère, au niveau de la direction régionale, ou soit au fichier central du ministère.

Ce qu'il faudrait **peut-être** redéfinir — et c'est **peut-être** notre responsabilité au premier chapitre — c'est qu'on regarde peut-être les modes d'opération que certains ont, qui sont beaucoup moins coûteux. Évidemment, on sait fort bien que notre système a une propension générale: Plus c'est coûteux, meilleur c'est. Et il y a des gens qui, évidemment, ont un art un peu particulier à faire en sorte que les situations, plus elles sont complexes, plus ils se justifient, plus ils justifient leurs responsabilités, et leurs fonctions dans le milieu, et plus ils sont manifestement, aussi, importants.

Ça, évidemment, tout étant relatif, ça fait en sorte que ces gens-là, évidemment, ont toujours une place, dans le système, un peu particulière pour eux, et c'est bien douillet. La crèche est bien dotée en paille. Et c'est bien duveteux. Mais je pense qu'au moins il faut, nous, avoir au moins comme responsabilité, comme perspective, qu'il y a des gens en région qui souhaitent aussi des opportunités d'emploi, et c'était une des façons, en tout cas, qui nous apparaissait être un peu plus limpide. On comprend qu'il y a des gens qui sont toujours d'une habileté un peu particulière, qui réussissent évidemment à tirer les ficelles et à faire glisser leur monde à gauche et à droite, à l'intérieur du système.
(17 h 20)

On le voit et n'allez pas croire que parfois ça ne nous choque pas aussi. Et les gens viennent nous le dire à nos bureaux. Ils sont offusqués et nous autres aussi. C'est machiavélique un peu sur les bords, mais, en tout cas, on doit reconnaître qu'il y en a qui, pour contourner le système et identifier les trous, sont passés maîtres dans l'art. Mais, en tout cas... Ce que j'en avais à vous dire, c'était particulièrement à l'égard de ces commentateurs. Je conviens avec vous que si on parle d'un système qui est à 12 000 \$ d'opération avec un micro-ordinateur, il faut **peut-être** se donner aussi les moyens de contrôle qu'effectivement la liste est respectée, les dates d'ancienneté sont également respectées. Mais, il y a une couple d'étapes à franchir parfois avec le bureau régional et, des fois, le bureau local, le bureau régional et le fichier central. Ça commence à faire du monde à arrimer, ça. Il y a au moins le mérite qu'à un moment donné ça risque peut-être d'être plus difficile à trafiquer.

Mais ce que je déplore, c'est peut-être qu'à un moment donné c'est dans le système, c'est que, ces gens-là, qu'on identifie comme étant ceux qui faussent les règles du jeu, ne soient jamais identifiés, jamais punis, qu'on ne leur tape jamais dessus. Mais quand c'est quelqu'un, à l'extérieur, qu'on qualifie de patronage politique, on en mange des supérieures à ce moment-là. Et généralement, vous savez, on fait les frais

des frasques dans les journaux. On a, évidemment, à déplorer tout ça.

Le Président (M. Lemieux): M. le Vérificateur, est-ce que vous avez des commentaires?

M. Breton: Je dois me retenir pour vous faire une proposition de consultation en fichier central, pour ne pas tomber dans mes antécédents où j'étais conseiller en informatique. Mais, laissez-moi vous dire qu'il m'apparaît relativement simple d'avoir un formulaire d'offre de services pour quelqu'un qui veut faire application, dans lequel il pourrait déterminer dans quel type de ministère il veut travailler, dans quelle région économique il veut travailler, entre quelle heure et quelle heure il veut travailler, et le tout pourrait être compilé de telle façon que, lorsqu'un chef de service a besoin d'une personne et qu'il fait une demande à une banque centrale, il reçoit systématiquement un certain nombre de candidats qui ont le profil qu'il recherche et, si cette personne a donné le même profil, elle apparaît dans la liste. Le même fichier central peut garder un journal de ses chefs de service qui demandent des candidats et qui semblent manipuler le fichier jusqu'à temps de trouver le candidat essentiel. Voyez-vous, si on vous donne cinq noms et vous dites: Les cinq premiers ne me conviennent pas mais ça va être seulement le trente-cinquième qui va me convenir; on fait ça une fois, deux fois et trois fois et la troisième fois, il y a quelqu'un qui, dans l'administration du fichier central, dit: Voici un gestionnaire qui essaie de vider ma banque avant de trouver la personne essentielle.

En informatique, je pense qu'on peut, en centralisant, resserrer de beaucoup les contrôles et détecter les gens qui avaient l'habitude de fouiller dans les banques. Ça sortirait tel quel. Quant à rentrer l'information pour respecter tout citoyen qui se trouve partout en province et qui veut trouver du travail spécifiquement dans tel cadre plutôt que tel autre, il peut le faire sur son formulaire et choisir aussi toute la structure. C'est une question de conception de système mais, pour moi, ce n'est absolument pas une impossibilité.

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

M. Léonard: M. le Vérificateur, je pense qu'une des phrases essentielles que vous écrivez dans votre rapport, par rapport à la gestion du personnel occasionnel, c'est la première ligne du paragraphe 2.43: En 1986, le gouvernement a confié l'entière administration de la dotation en matière d'emplois occasionnels aux ministères et organismes. Vous en avez fait l'analyse maintenant et vous en tirez les conclusions. C'est ça. Et si je comprends bien ce que vous nous dites, c'est que vous vous retenez de faire une recommandation positive de centraliser le fichier. Il faut revenir en arrière, en d'autres termes — c'est ça que vous dites — ou, à tout le moins, il faut constituer un fichier central.

J'ai examiné, j'ai lu ça attentivement, toute cette

analyse que vous avez faite dans les pages 34, 35, 36. Tout est souligné, parce qu'il y a des choses dedans. Vous avez fait, d'abord, un premier rapport le 31 mars 1989 sur le manque de coordination du développement des systèmes propres au recrutement, sélection d'employés occasionnels, etc., et puis, aujourd'hui, dans votre rapport 1992, vous dites: La situation n'a pas bougé d'un iota depuis. C'est ça?

Mais, moi, je voudrais vous interroger quand même sur les coûts d'une telle opération. Tout à l'heure, vous parliez des candidats qui posaient des candidatures partout. Je me mets dans la peau d'un jeune, aujourd'hui, qui cherche du travail et qui doit faire face à une machine considérable qui ne fait que remplir du papier et qui, finalement, compte tenu des adaptations par ministère et régionales, n'a pratiquement pas de chance d'aboutir et d'obtenir quelque chose. Donc, je comprends que nos jeunes soient de plus en plus frustrés par rapport aux politiques d'embauche du gouvernement. Ça, je trouve ça majeur. Quand on regarde ça, je fais juste lire vos «abstracts» dans la marge: Un système coûteux qui demande de brasser beaucoup de papier. C'est ça, le résultat. Deuxièmement, le nombre d'engagements par rapport au nombre d'inscriptions: 2504 engagements, 219 000 inscriptions. C'est pas rien! C'est là où on voit la multiplication géométrique des demandes d'emplois un peu partout. Et vous le soulignez, huit organisations et puis, c'est là où 219 000 inscriptions se sont produites là-dessus. Et moi, c'est... Je pense que le tout a des conséquences. Coûts d'opération élevés. L'implantation, juste l'implantation, seulement, coûte 1 400 000 \$ pour huit ministères. Répétition des inscriptions — les paragraphes que vous avez soulignés — le gaspillage d'énergie, l'absence de transparence, le favoritisme et ça, pour cinq qui vont être très corrects, il va s'en trouver un qui va poser des pratiques comme celles que vous avez décrites; le non-respect des orientations du gouvernement... Moi, je me demande, les recommandations que vous feriez à ce stade-ci par rapport à la situation dans le personnel occasionnel, vous en feriez ou vous ne voulez pas le faire ou vous vous contentez simplement de décrire une situation qui est intenable, de toute façon?

Le Président (M. Lemieux): M. Breton.

M. Breton: Je pense que, sans avoir formulé spécifiquement une recommandation, nous avons démontré suffisamment la difficulté du système actuel.

Tout à l'heure, vous disiez qu'il était frustrant pour un jeune de remplir énormément de formulaires d'application sans pour autant trouver d'emploi. Je dirais: Qu'il remplisse un formulaire ou plusieurs formulaires, il n'aura pas plus d'emploi pour autant, mais la frustration est peut-être un peu moins grande et, par ailleurs, si le système est crédible aux yeux des gens, il y aura peut-être moins de frustration, parce qu'on l'applique dans un mécanisme qui, d'une façon absolue, va mettre votre nom sur la table d'un gestionnaire qui veut engager, au moins, vous avez l'assurance qu'éventuelle-

ment votre nom va arriver sur la table, alors que si vous l'envoyez dans 80 entités différentes, vous n'aurez pas l'assurance que ça va arriver parce que vous êtes obligé de vous fier à 80 chefs de service différents. Il est plus facile d'en avoir un seul qui s'intéresse et d'avoir une chance que son tour vienne à cet endroit-là. Et je pense qu'il est possible dans un tel fichier de ne pas pénaliser les gens, là, qui refusent parce que, au fond, ils ne refuseront pas, ayant déjà délimité à quel endroit ils veulent travailler et dans quelles conditions. Ils recevront des offres qui, déjà, au départ, conviennent à ce qu'ils cherchent.

Donc, la crédibilité d'un système donnerait meilleure bouche à ceux qui font application ou qui attendent que leur tour vienne ou qui attendent que, lorsque leur tour est venu, ils avaient les qualités ou ils n'avaient pas les qualités et ça ira à la prochaine fois.

M. Léonard: Je suis d'accord avec ce que vous disiez, que ça ne créera pas plus d'emplois, qu'il y ait un fichier central, mais il reste que les demandes, les exigences additionnelles, elles, vont disparaître. Or, l'étude que vous avez faite, c'est que, dans 40% des cas, il y en avait, des exigences additionnelles et, si je comprends bien, ce n'était pas justifié plus que ça. Peut-être que dans certains cas, ça pouvait l'être, mais dans la plupart des cas, ça ne l'était pas. Ce qui donne les constats, par la suite, la gestion du fichier des candidats que vous faites, moi, je souligne cela, paragraphes 2.65 et 2.67 à mettre en relief. C'est très éclairant. Le 2.65 pour les besoins de la commission, ça se lit ainsi: À l'occasion, certaines demandes étudiées comportaient des particularités laissant même présager une candidature bien précise, allant même jusqu'à mentionner le nom d'un candidat en particulier. Je dois vous dire que, là, ça commence à être précis, ça. Si c'est ça, une exigence particulière, là, additionnelle, le jeune qui n'est pas connu de personne et qui sort de l'université, il n'a aucune chance. Cette fois-là, il n'en a aucune.

(17 h 30)

M. Breton: Si vous permettez, je vais attirer votre attention sur le paragraphe 2.81 qui énumère les recommandations que nous faisons soit au ministère et soit au Conseil du trésor.

M. Léonard: O.K. Est-ce que, par rapport à ces pratiques, les réponses du Conseil du trésor vous ont paru satisfaisantes? Parce que, je vous dis ça... Je voudrais revenir sur un plan plus général, sur ces questions ou cet aspect des choses, parce que, à mon sens, vous soulignez des carences dans les pratiques, mais est-ce qu'il y a une volonté de ne plus recommencer?

M. Breton: Bien, si vous le permettez, plutôt que de commenter la réponse qui est déjà dans notre rapport, je vais demander à M. Thériault de vous donner l'heure juste en fonction de cet après-midi.

M. Thériault: L'heure la plus juste possible. Notre rapport, je pense, a soulevé beaucoup de pous-

sière et a donné beaucoup de travail aux gens du Conseil du trésor. Je pense que, pour une fois, ça a bougé relativement rapidement, de telle sorte que, avec la commande de M. Bourassa et de M. Johnson, dès le début d'avril, dans les deux premières semaines d'avril, toujours selon mes sources généralement bien informées, bien sûr, on va arriver avec — je ne connais pas la nature, exactement, des changements — mais avec des changements importants au niveau de la dotation des emplois occasionnels au gouvernement du Québec et avec un impact, également, sur la dotation des emplois permanents. On a étudié la situation, et on va proposer — je ne sais pas de quelle qualité ça va être et dans quelle direction — mais ce sont des changements suffisamment importants pour que l'implantation de ces modifications prenne, possiblement, l'année pour se faire. Donc, on peut **peut-être** penser à une centralisation partielle ou totale, mais sûrement des changements majeurs.

M. Léonard: Donc là, on reviendrait sur la décision de compartimenter par ministère et par région.

M. Thériault: Peut-être. Je ne peux pas vous dire, là, quelles sont les mesures exactes qui vont être prises, mais on a des changements importants. Possiblement que ça pourrait être ça.

M. Breton: Nous savons qu'il y a une réaction qui... Cette fois-ci, il y a une réaction très évidente, sauf que nous sommes **peut-être** à 15 jours ou à un mois d'en connaître la nature.

M. Léonard: Disons qu'on change le système, au moment où il n'y aura plus d'emplois à offrir, on veut plutôt les couper, mais c'est... Bon.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Léonard: Ceci étant dit, on pourrait **peut-être** vous ramener pour voir si les modifications vont vous satisfaire, cette fois. Il faudrait vous inviter. Je le soulignerai au président que, s'il y a un dialogue, ça pourrait être une excellente occasion, étant donné que, à mon sens, vous prenez le taureau par les cornes, à ce moment-ci ou la question par le bon bout, disons — pour ne pas faire d'image trop désagréable.

En réalité, vous pensez que la solution, ça va être vraiment de recentraliser l'emploi des occasionnels et que, finalement, on ne devrait plus avoir à recourir à une mesure massive, comme celle de consacrer permanents 4300 occasionnels sans autre forme d'examen.

M. Breton: Ce n'est pas... On ne fait pas de recommandation...

Une voix: **Est-ce** que c'est un vote?

M. Léonard: Un quorum. C'est parce que les députés de la majorité ministérielle sont déjà partis en

fin de semaine.

Une voix: S'il vous plaît. Ce n'est pas un vote?

Une voix: Un quorum.

Une voix: Ça va.

M. Léonard: C'est ce que je pensais. Bon, moi, j'en suis perdu, là. Non, c'est vous qui parliez, là.

M. Thériault: Donc... On peut continuer? Nos recommandations, évidemment, nous sommes les vérificateurs et, comme vous l'avez si bien dit au début, on essaie, enfin, on essaie, ce n'est pas un but premier, mais on est méchants, un petit peu, en soulevant les problèmes, O.K.? On constate des choses qui ne vont pas et puis notre rôle, c'est de faire ressortir les mauvais côtés. Évidemment, ce n'est pas un travail de consultant, qu'on fait. On n'est pas là pour trouver tous les moyens. Le gestionnaire, c'est son travail de «**gestionner**» et puis, on lui dit: Voici tes problèmes et essaie de trouver des solutions, parce que c'est toi qui...

M. Léonard: C'est à lui à avoir de l'imagination.

M. Thériault: C'est à lui à avoir de l'imagination, puis c'est son travail de le faire. Ce n'est pas à nous autres à lui apporter des solutions et si on parachutait des solutions, ça fait comme tout parachutage, ça vaut ce que ça vaut. Je pense que les meilleures solutions viennent de la base et ils sont capables, je pense, il y a des gens suffisamment compétents, au gouvernement du Québec, pour être capables de mettre des solutions qui ont du bon sens de l'avant. Pour ce côté-là... Évidemment, quand on lit notre rapport, ça peut vouloir dire centraliser beaucoup, un peu, beaucoup, passionnément, là. Centraliser l'ensemble des corps d'emplois, ce qui est **peut-être** une erreur. Il y a **peut-être** une centralisation des corps d'emplois les plus utilisés qui peut être une solution potable, mais c'est aux intervenants d'analyser tout ça, puis à dire: Voici la meilleure solution et la plus économique. Ça, c'est leur travail. Notre travail, nous autres, on dit: Bien voici, ça va mal, chez vous, puis regardez ça.

M. Léonard: Sur un autre...

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Labelle, O.K., est-ce que vous me permettez de compléter sur votre sujet? Juste dire quelque chose. Ça veut dire changer les règles que vous nous dites, que vous dites au député de Labelle.

M. Léonard: Oui, oui.

Le Président (M. Lemieux): Vous ne donnez pas d'orientation, mais vous nous dites...

M. Léonard: Vous dites: Changez les règles.

C'est ça qu'il dit.

Le Président (M. Lemieux): ...changez les règles au niveau des occasionnels, puis au niveau du personnel régulier. C'est ça que vous nous dites.

M. Breton: Bon, on...

Le Président (M. Lemieux): Oui.

M. Breton: On demande, principalement, en haut de la page 42, au Conseil du trésor, de revoir l'opportunité de maintenir...

Le Président (M. Lemieux): C'est ça.

M. Breton: ...les règles actuelles ou d'en faire des nouvelles.

Le Président (M. Lemieux): Alors, c'est ça que vous dites au Trésor: Faites votre job. O.K.

M. Léonard: Donc, c'est un bon gros mandat.

M. Breton: Oui.

Planification des ressources humaines (suite)

M. Léonard: Il est large. Je voudrais revenir sur une chose. À l'époque, la Commission de la fonction publique avait dénoncé l'embauche d'ex-policiers dans plusieurs ministères et organismes à une échelle salariale qui était nettement supérieure à celle donnée aux techniciens chargés normalement de faire des enquêtes. Vous avez sûrement pris connaissance de ce reproche que la Commission faisait au gouvernement qui attaquait ainsi la cohérence du système. Puis, je pense que cela confirme un peu votre analyse, même beaucoup.

Vous indiquez que le Conseil du trésor travaille actuellement à la conception et à la mise en oeuvre d'un programme de planification de la main-d'oeuvre de façon générale. Et là je ne parle pas juste des occasionnels mais de toute la fonction publique, donc des permanents comme des occasionnels. Vous avez vu les ébauches de cela. Est-ce qu'il y a un échancier ou s'il s'agit simplement d'un voeu pieux, là?

M. Thériault: Au niveau de la planification, l'échancier, on me dit que c'est la fin d'avril. Évidemment, c'est lié à la rationalisation des effectifs au gouvernement du Québec. On a commencé à faire des coupures et il ne faut pas que ça se fasse à tort et à travers de telle sorte qu'on puisse recycler, quand même, des gens qui sont compétents. Il faut orchestrer tout ça. De telle sorte qu'on ne peut pas retarder ces mesures-là indéfiniment et tout de suite, à la fin d'avril, ça devrait être livré au moins en principe, là. Évidemment, on n'a pas vu... Tout ça est au four. C'est en consultation. Il y a eu déjà des projets présentés au Conseil du

trésor. Ça a été retourné sur les planches pour qu'on puisse finaliser ça pour le mois d'avril. Je n'ai pas vu encore où ça va finir. J'ai vu certains mémoires de consultation, comme le CCGP, les conseillers en gestion des ressources humaines, les directeurs de personnel, les différents intervenants. Mais je ne sais pas exactement comment ça va aboutir. Mais on promet deux choses, là, importantes: une révision complète de toute la perspective du gouvernement versus sa dotation en personnel occasionnel et ce qui concerne la planification. D'ailleurs, en ce qui concerne la planification, l'Office des ressources humaines a déjà mis en place un cadre théorique et le Conseil du trésor devrait se greffer à ça pour arriver avec quelque chose de plus pratique et en fonction de la rationalisation des effectifs.

Je sais aussi qu'il y a une autre étude qui devrait être livrée un petit peu plus tard au printemps concernant tout le système de classification au gouvernement. Ça fait qu'ils brassent beaucoup de choses en même temps.

M. Léonard: Oui. C'est parce que j'ai juste le goût de faire une petite réflexion, quand vous me parlez du mois d'avril comme ça. J'espère que ce n'est pas un poisson d'avril uniquement.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Breton: M. le député de Labelle, M. le Président, si vous permettez, j'aimerais ouvrir une parenthèse et vous dire que les réponses que vous cherchez seraient beaucoup plus faciles si le secrétaire du Conseil du trésor était présent. En mode d'imputabilité, il pourrait y répondre lui-même.

M. Léonard: M. le Vérificateur général, je vous dirais que le premier à qui je vais poser la question, c'est au président du Conseil du trésor, quand il va venir défendre ses crédits. Qu'il soit avisé de ça. Parce que nous discutons de ses propres affaires, à ce moment-ci. Mais j'espère qu'il sera là. Parce que, dans la loi 198, qui touche, finalement, ses responsabilités dans le mille, il ne s'est jamais présenté à la commission. Moi, je ne m'oppose pas à l'imputabilité, je ne suis pas contre l'imputabilité mais je dis que ça commence par les élus qui doivent venir, eux, d'abord. C'est ça que je dis. Et c'est là où je dis: On doit d'abord avoir les moyens pratiques, on doit avoir des rapports financiers, on doit avoir des rapports sur l'état des effectifs, comme il se fait dans les grandes entreprises privées. Puis il y en a des plus grosses que le gouvernement du Québec, des entreprises privées, où cela se fait de façon systématique et régulière. Il n'y a pas d'excuse au gouvernement, là-dessus. Et qu'on n'invoque pas le passé. Il y a huit ans, c'était une chose. Aujourd'hui, après huit ans, on doit rendre compte aussi au gouvernement.

Bon. Mais je veux aller aussi sur autre chose. On s'entend sur beaucoup de points mais je pense qu'il faut savoir par où on commence. Et puis, il faut savoir qu'on ne mine pas les principes fondamentaux qui prési-

dent à notre démocratie selon lesquels les élus sont responsables et l'exécutif est responsable devant les élus. L'exécutif, ça commence par les chefs de ministères qui sont les ministres.
(17 h 40)

Je reviens aux paragraphes 2.31 à 2.35 parce que... Évidemment, l'approche est plus théorique que celle que nous venons d'aborder avec le personnel occasionnel, mais c'est fondamental. C'est fondamental. Je trouve que, à bien vous lire, vous n'êtes pas tendre à l'endroit des ministères, et vous avez raison. Vous les accusez de ne pas trop se questionner sur le niveau d'effectifs, d'être incapables de justifier leurs besoins, de n'établir aucune norme de productivité. Vous soulignez, en passant aussi, que, dans beaucoup de cas, il y a surqualification du personnel. Et ce qu'on avait vu à la Commission de la fonction publique appuie cette conclusion. C'est un peu aussi le jeu du chat et de la souris entre les ministères et le Conseil du trésor.

Moi, je pense qu'il y a des coûts très importants derrière ce que vous dites, très, très importants. Cela soulève, au fond, des questions quant au rôle, au pouvoir véritable, à la volonté du Conseil du trésor qui tolère cette situation depuis des années, une situation qui amène un gaspillage important de ressources. Est-ce que, à part de dire qu'au mois d'avril il va se passer quelque chose, est-ce qu'il y a eu des choses de faites, de corrigées? Est-ce que vous pensez que... Vous nous parlez d'un modèle théorique bâti par l'Office des ressources humaines. Mais là, il est encore théorique. Avant qu'il devienne pratique et qu'il soit appliqué au Conseil du trésor, est-ce que vous pensez que le Conseil du trésor devrait en faire une priorité?

M. Thériault: C'est quand même... Je mentionnais tout à l'heure que, depuis 1990, depuis que la Commission avait fait le tour de la Loi sur la fonction publique, il y a quand même eu une évolution au niveau des planifications. Les ministères et organismes sont sensibilisés. On est passés de un à 35 qui, maintenant, s'en occupent. Il y a des gens qui... C'est peut-être encore pas mal plus sur le plan théorique parce qu'on n'a pas insisté davantage, on n'a pas obligé. Évidemment, avec la rationalisation des effectifs, ça va obliger à prendre conscience et à se poser, peut-être, les bonnes questions. Il y a **peut-être** des ministères ou des organisations qui vont être pénalisés parce qu'on vivait sur le maigre et d'autres vivaient sur le gras, mais là, avec des rationalisations de ce genre, il va falloir se poser des bonnes questions, faire peut-être l'évaluation de programmes, peut-être aller la mesurer, la fameuse efficacité qu'on n'a jamais mesurée. Il va falloir qu'on se débrouille. On va avoir moins de monde pour faire les mêmes choses et même plus et il va falloir qu'on compense. Je pense que, dans la prochaine année, même si les ministères et organisations ne voulaient pas enclencher cette démarche-là, ils n'auront pas le choix. Mais, à ce stade-ci, il n'y a rien de perceptible. On n'a pas fait de suivi tout de suite mais il n'y a pas d'évolution tangible de tout ça.

M. Léonard: Ça m'amène aussi à une constatation. Si le gouvernement, le Conseil du trésor n'a pas défini encore des cadres de référence pour ses propres ministères — c'est ça que vous me dites, vous parlez pour le mois d'avril — comment peut-on les exiger pour tous les organismes du parapublic, commissions scolaires, hôpitaux, la santé, les universités, qui vont devoir remettre des rapports des plans de réduction des effectifs? Quels seront les critères du Conseil du trésor pour en juger, pour en décider si, pour lui-même, il n'est pas capable de les définir?

Est-ce que vous trouvez que c'est applicable? Je reviens là-dessus parce qu'on débat la loi 198 et il va être débattu beaucoup de l'imputabilité dans les articles qui viennent, si le gouvernement les amène. On s'en va où avec ça? C'est quoi les modèles de référence? Quels sont les vrais pouvoirs ou les vraies décisions du Conseil du trésor?

M. Breton: Évidemment, la tentation est forte, encore une fois, pour nous de vous aider à préparer la loi 198 ou à en débattre.

M. Léonard: Le Vérificateur général et l'Opposition, en quelque sorte, ont des intérêts communs. Je ne dirais pas liés, mais communs par rapport au gouvernement.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Breton: Disons que n'ayant pas fait une...

M. Léonard: Ou **peut-être** avec l'Assemblée nationale, si la majorité ministérielle concourrait. Mais vous savez, quand leur caucus décide que ça ne va pas dans tel sens, même si les amendements, s'ils sont très, très sensibles — pour reprendre une expression — à certains amendements, ici ils votent contre pareil.

Le Président (M. Lemieux): J'ai compris votre message, M. le député de Labelle.

M. Léonard: Bien.

M. Breton: Je pense que je vais vous demander de décliner de vous répondre aussi spécifiquement...

M. Léonard: Oui, oui, oui.

M. Breton: ...pour la base que nous n'avons pas étudié...

M. Léonard: Mais sur les plans.

M. Breton: ...cette situation dans notre étude. D'autre part, j'aimerais quand même insister sur le fait que, comparativement à ce qu'on a pu constater dans le passé, lorsqu'on faisait des remarques à certains ministères ou à des organismes centraux, tant de réactions officielles ont été entendues en Chambre le lendemain

du dépôt ou le surlendemain. Et les travaux qui ont été accomplis depuis nous font espérer que, cette fois-ci, il y aura une mise en place à peu près certaine, alors que, autrefois, la seule réponse qu'on obtenait était celle qu'on avait publiée dans notre rapport et qu'on connaissait déjà depuis quelques mois avant la publication. Et le reste était selon le bon vouloir. Mais il n'y avait pas de réactions plus fortes que celle-là. Dans ce cas-ci, nous avons vu une réaction officielle faite par le président du Conseil du trésor et nous savons que des travaux sont en cours. Et nous savons qu'il y a un échéancier relativement prochain, on espère. Mais on pense que... il y a beaucoup d'éléments qui nous font espérer avec confiance.

M. Léonard: Eh bien, je pense que je vais prendre acte de votre réponse et je la comptabilise ainsi: Au fond, c'est vrai que nous avons des intérêts communs. Dans la mesure où l'Opposition fait écho à ce que vous dites, cela va bien. Et dans la mesure aussi où la presse fait écho à vos recommandations, aux critiques que vous soulevez, je crois que cela contribue à une plus grande transparence et à ce que le gouvernement prenne les actions conséquentes. Je pense que c'est ça qu'il faut souligner. Donc, je pense qu'il faut continuer, vous êtes dans la bonne voie. C'est l'utilité d'être méchant! Il faut le constater. C'est ça la conclusion que je tire.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député de Labelle. M. le député de Verdun, pour terminer.

M. Gauthrin: M. le Président. D'abord, je suis heureux de vous accueillir et de joindre ma voix aux collègues qui m'ont précédé pour dire à quel point j'ai pu apprécier la qualité de votre rapport. Je vais essayer de me limiter aux articles 2.33, 2.34, 2.35 dans un premier temps, et, éventuellement, 2.40, s'il me reste du temps pour pouvoir aborder la question avec vous. D'emblée, je voudrais quand même répondre au député de Labelle sur la logique du projet de loi 198 qui a quand même une certaine logique interne.

Alors que je partage votre point de vue sur l'absence de planification en matière de ressources humaines, le projet de loi 198, soit par la voie législative, en fixant des objectifs de coupures, de réduction de personnel, soit en obligeant les organismes du secteur parapublic ou péripublic à présenter des plans de réduction d'effectifs au Conseil du trésor, va forcer implicitement un débat entre ces deux organismes-là, pour pouvoir arriver à avoir, du moins, une certaine planification des ressources humaines. Surtout parce que, à l'intérieur de la loi, vous avez une clause d'exclusion qui permet, lorsque la loi ne peut pas s'appliquer, de pouvoir retirer un organisme ou un ministère de l'application de la loi, ce qui amène automatiquement un débat et un élément d'échange et de planification. Et de manière que les choses ne soient pas strictement liées et cachées à l'intérieur entre les structures, on a inclus des mécanismes d'imputabilité qui ont évidemment une portée plus large

que strictement cette loi-là. C'était la logique même du projet de loi 198. On est en train de le débattre et je comprends que mon collègue n'est pas toujours d'accord. Mais enfin je pense que s'il quittait son chapeau d'Opposition il serait probablement prêt à accepter ces grands principes.

Je veux revenir, monsieur, sur... Ce que vous me soulevez m'inquiète, moi. L'absence de planification, ça, ça m'inquiète énormément, mais je comprends qu'on va essayer de forcer pour qu'il y ait quand même un échange de planification là-dessus. Vous dites aussi, en 2.34: Devant la faiblesse de l'argumentation pour défendre la quantité et la qualité de l'effectif nécessaire, nous sommes en droit de croire que certains ministères et organismes amplifient les besoins, ou, tout au moins, ne les restreignent pas. Et après, vous donnez des exemples. Enfin, vous clarifiez d'une autre manière en 2.35, parce que 2.35 est une copie de 2.34. Est-ce que vous avez des exemples? Est-ce que vous pouvez être un peu plus spécifique sur ce que vous essayez de... J'imagine que vous devez en avoir un tas. Mais j'aimerais en avoir quelques-uns de votre part sur des cas spécifiques que vous aviez en tête, lorsque vous avez écrit ces questions-là.

M. Breton: Nous ne serions pas en mesure de vous citer un cas spécifique. C'est plutôt une erre d'aller que nous avons énoncée ici. Ce que nous pouvons dire c'est que nous n'avons pas vu des analyses remettant en cause les volumes de travaux réalisés dans un département ou dans un secteur. Nous n'avons pas vu des analyses d'efficacité, à savoir: Est-ce que ces gens, s'ils étaient présents d'une façon plus complète au travail, réussiraient à faire plus d'unités par jour ou par heure? Et cette absence d'analyses de toutes sortes sur le rendement nous fait penser que les gens justement que les mêmes ressources humaines font toujours le même volume, même s'il y a eu, peut-être, dégénérescence avec les années. Ce n'est pas remis en cause. On n'a pas de document qui nous prouve que c'est remis en cause, ni au niveau d'un ministère au complet, ni au niveau d'une unité administrative.

Nous avons fait, depuis deux ans, des recherches expérimentales pour mesurer l'efficacité de certains départements et il a fallu tout faire, de a à z, c'est-à-dire concevoir la façon de le faire et, avec les gens du milieu, mesurer l'efficacité de ces gens. Nous en sommes, cette année, à un troisième essai au niveau d'emplois qui ne sont pas comparables, par exemple, le secrétariat où chacun fait un travail différent. On se propose d'essayer de mesurer l'efficacité de ces gens et, une fois qu'on aura fait la preuve que c'est faisable, à ce niveau-là, recommander que, en général, les gens devraient mesurer leur efficacité et ensuite, ils découvriront qu'il est possible de, soit restreindre les gens au travail, soit d'accepter une augmentation de volume, mais de faire une adéquation entre ce qu'il y a à faire et ce que ça prend pour le faire. On n'a pas d'analyse semblable, pour l'instant.

(17 h 50)

M. Gauthrin: Mais l'objectif qui va être de réduire ou de diminuer la taille, disons, des employés ou de la fonction publique va forcément impliquer que les différents ministères et les différents organismes sont obligés de faire cette analyse d'efficacité, à moins que vous pensiez — et c'est ça qui aurait **peut-être** pu m'inquiéter — qui vont essayer de jouer au chat et à la souris et essayer de démontrer que toutes les réductions de personnel amèneraient automatiquement à l'impossibilité de remplir leur mandat. Est-ce que c'est ça que vous voulez nous dire?

M. Breton: Il y a, effectivement, cette façon de faire, soit de mesurer l'efficacité; il y a une technique qui est, **peut-être**, un peu plus brutale, c'est de calculer le prix de revient de chaque activité administrative et, à ce moment-là, si vous demandez à un chef de service de couper le prix d'une action administrative de 10 % ou de 0,05 \$ pour l'année suivante et qu'il a obtenu ce résultat, on va voir l'effet qui va se multiplier. Je pense que c'est une autre façon de resserrer la gestion. Nous, on a fait l'exercice directement en mesurant l'efficacité. Je dis: Il est possible, aussi, de la faire en partant du prix de revient. Les deux vont ensemble, au fond, ce sont les deux mains d'un même outil.

M. Gauthrin: Je vous remercie. Je pense que vous avez une question que vous...

Le Président (M. Lemieux): Non. Ça va. C'était sur le même sujet.

M. Gauthrin: Sur le même sujet?

Le Président (M. Lemieux): Pas de problème.

M. Gauthrin: O.K. Je voudrais rentrer, maintenant, un peu, sur la question de l'imputabilité. Je pense qu'on partage assez bien les mêmes questions. Je comprends que le député de Labelle, encore une fois, veut rendre les élus imputables mais, dans votre idée, c'est essentiellement les gestionnaires qui doivent être imputables, c'est-à-dire imputables devant les élus. Et, pour avoir le principe d'imputabilité, il faut évidemment, comme vous dites, fixer des objectifs et voir jusqu'à quel point les objectifs sont réalisés ou non. Mais les objectifs sont fixés par, non pas par les élus, dans ce cas-là, mais par les personnes en charge, c'est-à-dire l'appareil, l'exécutif. Est-ce que c'est comme ça que vous voyez la chose?

M. Breton: Effectivement, l'imputabilité des gestionnaires doit porter sur l'administration comme telle et non pas sur les décisions de programmes ou la pertinence des programmes. Et, tout à l'heure, quand j'ai, **peut-être** un peu, taquiné le député de Labelle, en lui parlant du secrétaire du Conseil du trésor qui devait être ici, effectivement, je me suis avancé un peu loin, parce que les questions dont on débattait n'étaient pas nécessairement, purement, de l'administration. Il y avait

des décisions de programmes et il avait raison de me répondre que c'est au président de défendre les programmes et c'est au secrétaire de défendre que son personnel a écrit les règles nécessaires, que son personnel fait le suivi. Mais ce n'est pas à lui à défendre le programme comme tel.

M. Gauthrin: Compte tenu du temps, je vais... je reviendrai plus tard, M. le Président.

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

M. Gauthrin: Tu veux que je continue?

M. Léonard: Ah! Bien oui.

Le Président (M. Lemieux): Quatre minutes.

M. Léonard: Oui. Dans ce cas-là, j'ai quatre, cinq minutes? Je vais soulever un cas qui a été soulevé et dénoncé par la Commission de la fonction publique qui... C'est le cas des ex-policiers. Est-ce que... Et puis la question que je me pose, c'est: Est-ce que le Conseil du trésor a les moyens, à la volonté, à les moyens d'agir dans ces cas-là? Je vous le souligne. D'abord, il y avait des incohérences, c'était dénoncé par la Commission de la fonction publique, incohérences du système de classification à l'encontre des objectifs de rajeunissement de la fonction publique et qui constituait aussi, une certaine injustice par rapport à deux personnes qui faisaient le même emploi: les ex-policiers gagnent 53 000 \$ et les techniciens gagnent 40 000 \$, et on a engagé des ex-policiers. Et puis, il y avait, sauf erreur, au moins une soixantaine de policiers, d'ex-policiers à la retraite qui ont ainsi été engagés et qui comptabilisaient donc une pension et un salaire. Il y a... Puis, cela s'est situé dans plusieurs ministères et organismes où on a engagé des ex-policiers. Tout cela, à rencontre de la directive du Conseil du trésor, et je la renouvelle: à l'effet de rajeunir la fonction publique et puis, d'y aller au moindre coût possible — je suppose bien — et puis de faire appel à des techniciens qui pouvaient remplir la fonction. En d'autres termes, on est encore, peut-être même, dans un cas de surqualification.

Mais vous voyez ce que ça produit, finalement. C'est qu'il y a des personnes qui ont une retraite et qui ont un salaire. Par ailleurs, il y a des chômeurs et il y a des jeunes qui ne trouvent pas d'emploi. Moi, je trouve que, là, on a un cas qui fait mal au cœur puis, je comprends qu'on peut parler des droits de la personne et qu'une personne peut travailler si elle se trouve du travail, on ne veut pas venir à l'encontre de ça, mais ça pose quand même une espèce de problème de moralité publique au sens large, et je me demande quels sont les moyens du Conseil du trésor? Est-ce qu'il y a vraiment une volonté? C'est quoi? Est-ce que vous voyez un problème d'abord, vous-même, là-dedans?

M. Breton: Bien, au départ, je pense qu'on doit

dire qu'il n'y a probablement pas eu d'adéquation entre le besoin et la ressource qui a été engagée. Comme vous le dites vous-même, techniquement, ils auraient dû avoir des techniciens et non pas des policiers.

M. Léonard: Oui.

M. Breton: Donc, dans ce sens-là, il n'y a pas eu planification en bonne et due forme.

M. Léonard: Oui, mais je peux vous souligner que, même après l'évaluation du Conseil du trésor, les ministères en cause ont quand même engagé des ex-policiers. Et c'est là où ça pose cette question: Est-ce que le Conseil du trésor a les moyens de ses politiques?

M. Breton: C'est un sujet qu'on n'a pas encore étudié, à savoir, le fonctionnement des organismes centraux et leurs pouvoirs. Le Conseil du trésor a, comme pouvoir, si je ne me trompe pas, de donner un certain nombre de règles de travail, mais il n'a pas le pouvoir de sanctionner pour autant.

M. Léonard: Est-ce que ces pouvoirs devraient être renforcés sur ce plan-là?

M. Breton: J'aimerais étudier la question, tant sur le point légal ou parlementaire, c'est-à-dire l'administration publique, avant d'être capable de vous donner une réponse semblable. Parce qu'il faut que chacun ait son rôle à jouer et, dans le cas des ressources humaines, on a l'Office pour le processus de recrutement, on a la Commission pour s'assurer que les procédures sont suivies, on a le Conseil du trésor qui donne les grandes règles de travail.

M. Léonard: En tout cas, le résultat, c'est un gaspillage de fonds publics. On peut le dire.

M. Breton: C'est-à-dire qu'il y a plusieurs intervenants qui sont impliqués. Je pense que...

M. Léonard: Bon, bien là, vous me dites que vous ne savez pas qui gaspille, mais il y en a.

M. Breton: Non. Je vous dis que plusieurs sont impliqués. Jusqu'à quel point il y a chevauchement ou travaux inutiles, c'est une étude que nous n'avons pas faite et, peut-être qu'un jour, on fera. Mais je ne pourrais pas me prononcer.

M. Thériault: Je pourrais juste rajouter: C'est, sans se prononcer sur si on devrait renforcer les pouvoirs du Conseil du trésor ou ceux des gestionnaires, je pense que si les ministères et organismes faisaient une réduction de comptes sur les points importants — évidemment, si c'est seulement les cas où on a engagé un policier, ça ne paraîtrait pas — mais s'ils faisaient une réduction de comptes qui a du bon sens et

s'ils étaient vraiment responsables des actes qu'ils posent, on réglerait le problème.

M. Léonard: Alors là, je peux vous dire que, en me promenant — parce qu'un politicien se promène parfois dans la population — je peux vous dire qu'il y a beaucoup de plaintes — et je ne sais pas si elles sont fondées mais je vous les dis, je vous les transmets — à l'effet qu'il y a des gens qui quittent la fonction publique et qui y reviennent sous forme de contractuels, beaucoup, ça se ferait beaucoup. Et c'est un peu analogue au cas des ex-policiers. Sur ce plan-là, quel est le renouvellement que l'on vise? Est-ce, si quelqu'un prend sa retraite, il s'en va travailler dans le privé — moi, je n'en disconviens pas — mais si c'est pour revenir sous forme de contractuel au gouvernement, est-ce qu'on a vraiment obtenu ce qu'on visait? Est-ce que, finalement, cela n'expliquerait pas aussi que les dépenses autres que les salaires ont augmenté plus vite dans les dernières années dans les crédits du Conseil du trésor, les crédits du gouvernement?
(18 heures)

M. Breton: Mais, quand vous posez la question, vous posez comme principe qu'il y a sans doute une règle empêchant les gens qui quittent la fonction publique pour recevoir un...

M. Léonard: Ça existe, dans certains cas, mais je ne suis pas sûr que ça existe...

M. Breton: À certains niveaux, oui. Quand un cadre quitte la fonction publique avec une prime de départ, normalement, le Conseil du trésor a une règle demandant qu'il ne revienne pas dans la fonction publique, d'aucune façon, en dedans de deux ans. D'ailleurs, c'est le sujet qu'on a traité avec la CALP.

M. Léonard: Mais, est-ce que cette règle existe pour les professionnels ou pour les autres personnes?

M. Breton: Dans ce cas-là, c'est pour le personnel cadre.

M. Léonard: Seulement les cadres?

M. Breton: Par ailleurs, quand quelqu'un revient comme contractuel, il y a quand même un tarif horaire maximum qui est déterminé selon les antécédents professionnels.

M. Léonard: Je ne dis pas qu'ils exagèrent. Je constate simplement qu'ils ont deux sources de revenus.

Le Président (M. Lemieux): Merci M. le député de Labelle. Malheureusement, nous devons suspendre nos travaux pour les reprendre ce soir à 20 heures.

(Suspension de la séance à 18 h 2)

(Reprise à 20 h 7)

Le Président (M. Lemieux): La commission du budget et de l'administration reprend ses travaux afin d'entendre le Vérificateur général dans le cadre de l'examen de son rapport annuel pour l'année financière se terminant le 31 mars 1992 et...

M. Gauthrin: ...rapport du Vérificateur général...

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Verdun, s'il vous plaît, et la parole est à M. le député de Labelle.

M. Léonard: Oui, bon, écoutez, M. le Président, j'avais convenu avec mon collègue qu'il venait à 20 heures. Je sais qu'il a un engagement après, et, si la commission y consent, je lui laisserais la parole immédiatement.

Le Président (M. Lemieux): Aucun problème.

M. Léonard: Aucun problème?

Le Président (M. Lemieux): Aucun problème. M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

M. Boulerice: Merci, M. le Président.

M. Gauthrin: Je le vois déjà sombrer dans son vice. Son vice sur lequel nous ne pourrions pas être au courant parce que...

M. Boulerice: Il faut bien que je vous donne des objets de critique, M. le député, il y en a si peu à mon égard que vous pourriez avoir.

Une voix: Pas supposé quitter.

M. Gauthrin: Au moins, ce sont des cigarettes qui ne sont pas de contrebande?

M. Boulerice: Elles sont fabriquées à 500 mètres de mon bureau, à l'usine même.

M. Gauthrin: ...un voyage.

Ministère des Affaires internationales

Réactions aux recommandations

M. Boulerice: Ceci étant dit, M. le Président, je ne vous cacherai pas le plaisir que j'ai d'être à cette commission et je m'en voudrais de ne pas saluer M. le Vérificateur général qui, dans un autre dossier, nous a été d'un grand secours et surtout une ressource extraordinaire. Je fais allusion au séminaire que nous avions organisé pour des amis, collègues parlementaires africains. J'aimerais vous en remercier de nouveau, M. Breton, saluer vos collègues. Il y a, mon Dieu, une

véritable cohorte à l'arrière de vous. J'aimerais bien, un jour, si vous me permettez l'expression latine, être aussi «staffé» que vous. Ha, ha, ha! Ma productivité serait assez grande.

M. le Vérificateur général, vous avez porté des commentaires, à mon point de vue, passablement musclés — c'est l'expression que je trouve — quant au ministère des Affaires internationales. Et, suite à votre rapport, lequel d'ailleurs j'ai lu avec attention, vous n'êtes pas déçu des commentaires qui ont été formulés par le ministre des Affaires internationales, suite, justement à cette **vérification** que vous avez faite de ses activités? Puisque le ministère, si je me **fie** aux déclarations qu'on avait faites, sans vouloir prétendre que tout va bien au ministère et on ne semble pas, de toute évidence, vouloir donner suite aux recommandations et aux correctifs que vous formulez dans votre rapport. J'ai trouvé le propos, je vous le dirai, un peu brusque. (20 h 10)

M. Breton: Je crois que, dans la réponse du ministre Ciaccia au rapport que nous avons publié, il y a une certaine dichotomie dans le sens que, il aurait apprécié que nous consacrons un certain pourcentage de notre rapport à citer les résultats intéressants qu'il a obtenus dans ses démarches ou dans ses travaux. Mais, en exprimant ce désir, il ignorait l'article de notre loi qui spécifie que nous devons attirer l'attention sur les faiblesses administratives, sur les défauts, et non pas insister sur la partie positive des choses. Donc, en ce sens, ses attentes n'ont pas été comblées, mais ses attentes ne correspondaient pas au rôle que doit remplir le Vérificateur général. Alors, en ce sens, je ne peux pas dire que j'étais déçu par sa réponse. Il y a certains points qu'il a signalés qui n'avaient pas fait l'objet de notre **vérification**, donc, on n'a pas nécessairement dit l'inverse de ce qui était là, mais on ne s'était pas arrêtés à cette partie. Il y a certains énoncés qu'il serait intéressant de débattre, si vous voulez, en présence du sous-ministre lui-même, avec qui nous étions en communication pour les fins de valider tout notre dossier, communications qui ont été réalisées par l'entremise d'une personne qu'il avait désignée. Quand M. le ministre signale que la communication n'avait pas été tellement forte entre lui et nous, elle avait lieu entre nous et un représentant de son sous-ministre.

Coordination interministérielle

M. Boulerice: M. Breton — et c'est notamment à la page 81 de votre rapport — vous parlez beaucoup de la coordination interministérielle. Et vous êtes très critique quant à l'intégration des activités internationales du gouvernement et vous recommandez d'améliorer la collaboration entre le ministère des Affaires internationales et les autres ministères et vous déplorez que le Comité de coordination des affaires internationales ne soit pas pleinement efficace. Donc, la question que je vais vous poser est: Comment expliquez-vous que la programmation d'activités du ministère ou d'organismes échappe à l'approbation du Comité de coordination des

affaires internationales, alors que celui-ci a justement pour mandat d'assurer la cohérence des interventions du gouvernement en matière d'affaires internationales? Et j'irai sans doute dans une sous-question: Et par quels moyens concrets pensez-vous qu'on pourrait accroître l'efficacité du Comité de coordination au-delà de réunions plus fréquentes, ce qui serait une solution un peu courte?

M. Breton: M. Roger DeBlois, qui est le directeur responsable de la vérification à ce ministère, va vous présenter une réponse à cette question.

Le Président (M. Lemieux): Voulez-vous vous identifier personnellement?

M. DeBlois (Roger): Roger DeBlois, directeur de la vérification.

Le Président (M. Lemieux): Merci.

M. DeBlois: Le Comité de coordination des affaires internationales a été créé, comme on l'a dit dans le rapport, spécifiquement pour favoriser la collaboration entre le ministère et les organismes, bien entendu, lorsqu'ils font la programmation des activités annuelles. Et, comme on le dit, ce comité-là ne se réunit qu'à quelques reprises. Il a étudié la programmation annuelle de 1990-1991 et de 1992-1993. Il n'a pas fait 1991-1992. Et on a eu deux comptes rendus de ce comité-là. Il y a certains ministères qui ne rencontrent pas le calendrier du ministère des Affaires internationales pour produire leur programmation d'activités. Ou encore, les listes d'activités qu'ils font se collent plus ou moins à la politique des Affaires internationales. Et le Comité de coordination n'a pas donné... C'est resté quand même en plan, cette affaire-là, parce qu'il y a certains ministères qui n'ont pas répondu à la production de programmation d'activités. Et on parle ici d'activités commerciales en ce qui touche le développement industriel, investissements et commerce international. On ne touchait pas, dans notre rapport, comme on l'avait dit, en ce qui concerne toute la politique internationale, ce qui touche l'ALENA, l'ALE, etc., et le GATT.

M. Boulerice: M. DeBlois, vous dites que certains ministères ne rencontraient pas le calendrier des Affaires internationales. Est-ce que votre évaluation est que le calendrier du ministère des Affaires internationales manquait de souplesse comme tel ou si c'étaient les autres ministères qui étaient, eux, dans l'incapacité de s'ajuster à un calendrier qui, par contre, là, était ferme?

M. DeBlois: Oui. Je crois que, par des directives gouvernementales, tous les ministères ont à répondre de leur budget et à préparer leur budget pour l'année qui vient, l'année financière qui vient. Alors, le ministère des Affaires internationales, lui également, doit répondre de son propre budget et pour ça, bien, il a besoin de la programmation d'activités des autres ministères. Alors,

s'il veut répondre, lui, et respecter des délais des directives du gouvernement, il se doit d'avoir, bien entendu, la programmation des activités des autres ministères afin qu'il puisse faire la sienne, avant de préparer la sienne.

M. Boulerice: Donc, vous faites le postulat que les autres ministères, pour employer l'expression là, commune, traînent de la patte, ne fournissent pas au ministère des Affaires internationales... Mais, par contre, le ministère des Affaires internationales qui, dans l'ordre hiérarchique, quand même, est au premier niveau, n'exerce pas un rôle, entre guillemets, d'autorité pour les presser.

M. DeBlois: Non. Je crois que le ministère des Affaires internationales... Nous croyons qu'entre les ministères, il n'y a pas de ministère qui a d'autorité sur d'autres ministères. Alors, ils doivent fonctionner par la concertation, autant que faire se peut, et c'est le comité de coordination, à notre avis, qui est l'organisme un peu au-dessus des ministères, qui doit assurer cette coordination-là.

M. Boulerice: Bon. Je conviens avec vous qu'il n'y a pas de ministère plus haut, peut-être, qu'un autre ministère dans notre système. Mais, par contre, dans d'autres, et si on prend l'exemple de la France, le ministre des Relations internationales est ministre d'État, donc, un ministre avec une autorité supérieure, qui peut exiger de ses collègues, même si... Enfin, c'est un commentaire là, que je vous dresse. Quand on regarde l'ordre hiérarchique, celui de préséance des ministres, le ministre des Affaires internationales arrive bien avant le ministre des Communications. Donc, sans exercer une autorité formelle, il pourrait y avoir une autorité morale, probablement un peu plus forte, de façon à inciter les autres ministères à fournir les pièces qui lui permettent, justement, de lui, dresser son puzzle, si vous me permettez l'expression, d'interventions du Québec à l'étranger.

M. DeBlois: Oui. Mais je crois que... Nous croyons que le gouvernement, lorsqu'il a formé ce qu'on appelle le CCAI, Comité de coordination des affaires internationales, on a traité cela comme étant... C'est eux autres qui servaient de chapeau, un peu, à toutes les activités internationales du gouvernement.

M. Boulerice: Mais le chapeau ne fonctionne pas.

M. Breton: Il n'a pas l'intensité qu'on pourrait espérer tout au moins: Il ne se réunit pas fréquemment et il ne semble faire aucune coercition auprès de ceux qui ne respectent pas les calendriers.

M. Boulerice: Donc, il devrait y avoir, tout en relativisant le mot qu'on emploie là, mutuellement, il faudrait qu'il y ait une certaine forme de coercition.

M. Breton: Bien, en l'absence, peut-être, de

bonne volonté, il faut trouver un moyen plus efficace.

Outils de gestion et d'évaluation

M. Boulerice: Plus efficace. Tout de suite, à la page suivante, donc, forcément à la page 82, dans le processus de gestion du ministère, vous parlez de la capacité d'analyse stratégique. Bon, c'est un sujet, forcément, qui est abordé très souvent, ça fait partie de l'analyse de toute... enfin, du vocabulaire de toute programmation et dans votre rapport vous dites bien, et là j'aimerais vous citer: **II** — donc le ministère — ne dispose pas des outils de gestion nécessaires à un suivi adéquat et à l'évaluation de ses activités. Et vous poursuivez: Nous avons incité le ministère à renforcer sa capacité d'analyse stratégique de façon à ce que celle-ci puisse contribuer à l'élaboration de politiques sectorielles et guider son action et celle du gouvernement à l'étranger. (20 h 20)

Alors, comment peut-on évaluer l'impact de la politique d'affaires internationales au sein du ministère s'il ne dispose pas des outils de gestion, ne dispose pas d'outils d'évaluation nécessaires à un suivi qui est adéquat des activités du ministère et de leurs résultats? Et comment peut-on élaborer des programmes subséquents sans de tels outils de gestion et d'évaluation? Le constat que vous faites, à cet égard, est pour le moins étonnant, si ce n'est pas inquiétant, dans une autre mesure. Je pense qu'il est difficile de concevoir que le ministère ait mis sur pied le programme, exemple, le Service d'agents manufacturiers sans prévoir de quelle façon il serait évalué. Ça, vous en parlez à la page 83, je crois. Alors, quelles sont les principales lacunes que vous avez constatées au chapitre de la gestion et de l'évaluation des activités du ministère et est-ce qu'il y a des correctifs que vous suggérez?

M. Breton: Règle générale, dans la plupart de nos dossiers, comme vous avez sans doute pu le constater, nous faisons des constats. Nous décrivons des situations qui nous apparaissent incomplètes, aberrantes, de mauvaise gestion. Il ne nous appartient pas d'arriver à des conseils si précis que, l'année suivante, on aurait à nouveau à se pencher sur la bonne réalisation ou la mise en place du conseil comme tel. Ces correctifs sont l'apanage de la gestion du ministère et c'est eux qui pourraient, à la rigueur, vous dire: Face à ce constat d'administration assez faible, nous nous proposons de faire a, b ou c. Mais, de notre part, je dirais que nous n'oserions pas lier le ministère à des recommandations plus spécifiques que celles de dire: Ce qui existe présentement est insuffisant, à nos yeux. On me signale que, par ailleurs, le ministère accepte l'état de la situation et le fait que, en principe, il devrait s'améliorer, s'amender, dans le sens de ce qu'on signale à 3.32, définir ses politiques sectorielles, traduire ses plans d'action internationaux, etc. Il reconnaît qu'il doit se mettre au travail pour faire ces choses.

M. Boulerice: Vous avez fait allusion, tantôt, à un marché commun, ALENA, etc, donc justement, dans le contexte de l'ALENA, qui est quand même une ouverture très grande, il faut être capables de bien se préparer pour y entrer, du marché commun, dis-je, européen, de la conversion de l'Europe de l'Est à une économie de marché. Est-ce que le ministère est capable de renforcer sa capacité d'analyse stratégique et l'action du ministère à l'étranger, dans l'optique de ces trois situations mondiales qui ont une importance énorme lorsque l'on traite d'affaires internationales?

M. Breton: On a constaté que, au niveau de la capacité d'analyse stratégique, le ministère n'avait pas développé sa capacité. Par ailleurs, on n'est pas allés voir le champ d'application de ces choses, comme on disait tout à l'heure, on n'a pas revu tout le processus de la politique ayant trait à l'ALENA ou au GATT ou au marché commun. Donc, on constate que la capacité n'est pas là. Si elle y était, jusqu'à quel point elle aurait un effet pour les fins de définition des politiques. Il faut présumer que cette définition de politique serait peut-être de meilleure qualité. Mais ce n'est pas un exercice d'analyse que nous ayons fait.

M. Boulerice: Bien, les éléments que vous avez vous permettent de postuler avec, bon, la prudence qu'on doit avoir, que, dans le contexte que je vous ai expliqué, celui de l'ALENA, d'un marché unique européen et d'une partie de l'Europe qui va à l'économie de marché, si le Québec veut s'engager dans des actions, actuellement, on n'a pas la capacité stratégique de le faire, actuellement, dans le ministère.

M. DeBlois: Notre vérification, comme je vous le disais tout à l'heure, elle a porté sur les activités internationales, en ce qui concerne le développement économique et les investissements et le commerce international. On l'a fait à partir des activités internationales, d'activités commerciales à partir de la programmation annuelle du ministère et des autres ministères. On ne l'a pas fait en relation avec les politiques de libre-échange, par exemple. Ça a été fait uniquement en fonction des priorités qu'on s'est données dans la politique des Affaires internationales et du développement, un peu, de la capacité d'analyse stratégique que le ministère a commencé à faire à partir de la politique des Affaires internationales. Et, suite à ça, devrait découler, bien entendu, des plans d'action: Dans tel domaine d'intervention, qu'est-ce qu'on va faire et sur quels marchés on va les faire. Et ça, ces plans d'action là, actuellement, c'est ce que le ministère reconnaît, il n'a pas donné suite à ça, il n'a pas établi de plan d'action encore. Il a seulement analysé les marchés, il a commencé à analyser les marchés et les principaux domaines d'intervention ici au Québec, mais ça n'a pas versé sur des plans d'action à quoi faire à l'international pour chacun des domaines d'intervention et, en particulier, l'économie qu'on a regardé ici.

Préparation des missions commerciales

M. Bouerice: Plus loin, à la page 88 — et je pense qu'il faut citer cet extrait parce qu'il est pour le moins troublant — c'est celui de la préparation des missions commerciales. Et Dieu seul sait que l'on glose sur ces missions commerciales qui vont à l'étranger. Vous écrivez: Nous avons aussi constaté que le déroulement des activités à l'étranger n'était pas suffisamment préparé. D'une part, dans certains cas, au moment de recruter des partenaires étrangers, les représentations à l'étranger ne disposaient pas d'informations sur les entreprises québécoises sélectionnées..., je vous avoue que, déjà, au départ, ces quatre phrases-là sont on ne peut plus inquiétantes. Et vous allez plus loin: D'autre part, dans la majorité des dossiers examinés, nous n'avons pas trouvé de profils des partenaires étrangers et, dans plusieurs cas, nous n'avons relevé aucun programme de rencontres. Enfin, — parce que vous poursuivez — l'examen de dossiers effectué dans les délégations révèle que ces dernières ne font vraiment pas de suivi auprès des partenaires étrangers après le déroulement des activités. À ce moment-là, c'est fort inquiétant. Je le disais tantôt: C'est fort troublant! Ça contribue à alimenter une opinion que l'on entend très souvent, qui est: C'est voyager pour voyager, c'est d'aller faire du tourisme. Je pense qu'on ne peut pas s'empêcher de recevoir, comme gouvernement ou comme parlementaires, une remarque comme celle-ci, quand on lit le rapport du Vérificateur général qui, clairement, indique: On ne sait pas où on s'en va, on ne sait pas avec qui on va parler. Ceux qui nous reçoivent ne savent pas qui on amène avec nous et, une fois qu'on a quitté, eh bien, ferment la porte, tirent le rideau et disent: Bon voyage de retour. C'est, je le répète, troublant au niveau des missions commerciales.

Alors, si je prends ces critiques sévères que vous portez sur la préparation des missions commerciales et des préparatifs vraiment inadéquats, comment expliquer de telles carences au chapitre du recrutement des entreprises? Et comment peut-on justifier que les délégations n'effectuent pas de suivi auprès des partenaires étrangers après que les missions, étant donné le mandat même des délégations en matière commerciale... Parce que je ne veux pas vous rappeler, M. le Vérificateur général, que ce ministère s'appelait le ministère des Relations internationales et qu'on l'a transformé en ministère dit des Affaires internationales. J'avais dit qu'on voulait lui donner une vision purement et simplement **économiste**, qui ne servait peut-être pas nécessairement la philosophie que j'ai développée au niveau des relations internationales, mais on voulait, par ce changement de titre, mettre l'accent sur l'international versus une adéquation économie. Et là, vous faites un constat — pour employer l'expression américaine — «happy go lucky way», à la bonne franquette, un peu.

M. Breton: Je dois vous avouer que nous n'avons pas eu l'occasion de relever la cause exacte de cette façon de faire. Nous l'avons constatée surtout, je pense,

lorsque nous sommes allés effectivement faire des vérifications dans quelques délégations à l'étranger où on a eu la chance de constater comment les choses se passaient. Mais qui en est la cause? Est-ce qu'il faut jeter le blâme sur une personne, une direction ou est-ce une absence de philosophie? Je ne crois pas qu'on puisse mettre le doigt très précisément.
(20 h 30)

M. DeBlois: On pourrait ajouter peut-être à ce que disait M. Breton, c'est que peut-être la cause de ça ou une des causes un peu, c'est qu'on ne mesure pas le temps, dans les délégations par exemple, que peut prendre une activité. On le dit dans le rapport, à un moment donné, et on dit également que, dépendamment des délégations et des directions géographiques ici au Québec, il y a des demandes ad hoc qui peuvent varier entre 20 % et 70 %. Il y a beaucoup de demandes ad hoc qui arrivent dans les délégations et, n'ayant pas de ligne directrice au niveau des délégations, alors, certaines prennent plus d'activités que d'autres et c'est peut-être un élément de cause là à ça, peut-être les autres éléments qu'on donne.

M. Breton: À 3.35, la dernière phrase de 3.35 dit bien que, c'est ça, il y a de 20 % à 70 % du temps des conseillers et des attachés qui n'est pas programmé, des résultats de situations ad hoc. Alors, en situation ad hoc, le «sponsor» n'est pas nécessairement le ministère, à la suite d'un plan prévu.

M. Bouerice: Et les correctifs... Je vous écoute. Bon j'ai lu. Notre Assemblée nationale, comme parlementaires, appartient à un organisme qui est assez bien structuré qui s'appelle l'AIPLF, l'Assemblée internationale des parlementaires de langue française. Bon, vous le savez, M. Breton, puisque vous nous avez prêté assistance, vous avez vu le cahier de charges, pour employer cette expression, que nous avons préparé à l'intention des délégués. Vous avez reçu également le cahier de charges. Vous saviez à qui vous aviez affaire, d'où ils venaient, quels étaient leurs antécédents, quels étaient les points forts au niveau de leur intérêt. Lorsqu'il s'agit pour moi d'aller les voir, je pars à partir de l'Assemblée nationale qui, malheureusement n'a pas nécessairement les mêmes ressources que ce ministère, si on compare en budget la Direction des relations parlementaires internationales, l'Assemblée n'a pas les mêmes ressources. Mais, je pars avec un cahier qui a pratiquement le même volume que votre rapport. Je sais qui je vais voir, l'heure où je vais le voir, quels sont également les points forts de discussion, quelle est même une prospective de sujets qui pourraient être amenés au point varia si nous devons épuiser l'ordre du jour au cours de la réunion et qu'on se fait dire: Oui, mais il nous reste trois heures, on ne va quand même pas gaspiller trois heures, parce qu'on a quand même fait un long trajet, on a demandé à des gens de se déplacer de points géographiques très éloignés les uns des autres. Est-ce qu'il faudrait que le ministère s'équipe, je vais employer l'expression «bêtement», puisque ça sem-

ble être le b a ba d'un minimum, c'est-à-dire, d'un cahier de charges et qu'on sache qui est là? Vous avez bien raison, quelle horreur de constater des choses comme celle-là!

M. Breton: Encore une fois, vous donner la solution miracle ou l'action exacte qu'il devrait prendre, aurait présupposé, de notre part, qu'on fasse, **peut-être** au minimum, une comparaison avec un autre ministère du même type, ailleurs, pour en connaître les critères de succès et voir s'il était possible de les transposer. On a constaté un manque de succès dans plusieurs actions, on les signale, mais de là à dire la solution idéale qu'il devrait suivre, nous laissons au ministère l'onus de le développer, mais ils sont devant un fait que, ils ne peuvent pas le laisser là, c'est bien certain.

Coordination interministérielle (suite)

M. Boulерice: Avec la remarque précise qu'il y a des devoirs élémentaires à faire qui ne semblent pas être faits. C'est bien ça que je comprends. Vous parlez de la confusion des interventions des ministères des Affaires internationales, celui de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, à la page 85, vous estimez que le partage non clairement établi des responsabilités de ces deux ministères qui disposent chacun de ressources en matière de prospection d'investissements, occasionne la confusion auprès des entreprises. Bon, encore là, ça semble être le b a ba; confusion, désordre, ça ne va plus. Est-ce que les activités concurrentes du ministère des Affaires internationales et de l'Industrie et du Commerce en matière de prospection, justement, d'investissements, constituent pour vous un cas de chevauchement qui est coûteux, qui est inefficace et qui nuit à l'action gouvernementale dans cette matière?

M. Breton: C'est... Pardon.

M. Boulерice: Et forcément, comme je vous dis, je suis aussi bien de vous annoncer la sous-question immédiatement. Est-ce que la mise sur pied du bureau de prospection des investissements étrangers serait susceptible de mettre fin à cette confusion ou plutôt de l'amplifier comme tel?

M. Breton: On a constaté que la présence de la Direction générale de la promotion des investissements à l'Industrie et Commerce et du Bureau de prospection des investissements étrangers faisaient, jusqu'à un certain point, duplication, puisque les intervenants qui doivent faire affaire avec ces gens ne savent plus à qui s'adresser vraiment. Il y a donc duplication. Il y a certaines délégations qui semblent préférer transiger avec un, d'autres délégations transiger avec l'autre. Vous dire laquelle des deux devrait prendre le pas sur l'autre et devenir l'officielle, c'est encore une fois trancher un débat qui, dans ce cas-ci, je pense, est relié à la politique ou aux programmes de chacun des ministères. Et je m'excuse encore une fois de vous dire que je ne

peux pas trancher dans ce qui regarde la pertinence des programmes de ces deux ministères. Mais je peux certainement attirer votre attention sur le fait qu'il y a duplication d'efforts ici et certainement perte de ressources.

M. DeBlois: Ce que je pourrais ajouter c'est que, peu avant le dépôt de ce rapport-là, il y a eu la création officielle un peu du Bureau de prospection des investissements étrangers au ministère des Affaires internationales. Et, à ce qu'on nous dit, c'est que ça n'existerait plus au ministère de l'Industrie et du Commerce. Tout serait concentré, en ce qui concerne la prospection des investissements à l'étranger, au ministère des Affaires internationales. Il n'y en aurait plus au ministère de l'Industrie et du Commerce pour la prospection à l'étranger.

M. Boulерice: Oui.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de **Sainte-Marie—Saint-Jacques**, c'est un honneur pour cette commission de vous avoir parmi nous. Vous ne venez pas tellement souvent. Et c'est la raison pour laquelle, comme le député de Labelle semble remarquer, le président a été très tolérant, puisque votre temps a largement dépassé la période accordée.

M. Boulерice: Il me reste une très brève question.

Le Président (M. Lemieux): Et que M. le député de Verdun me demande de bien vouloir lui céder la parole.

M. Boulерice: Une très brève question, M. le Président.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que vous le permettez, M. le député de Verdun?

M. Gauthrin: Bien sûr, bien sûr.

Le Président (M. Lemieux): Alors, M. le député **Sainte-Marie—Saint-Jacques**.

Politique de mobilité du personnel

M. Boulерice: On reconnaît là votre gentilhomme-rie **coutumière**, M. le député de Verdun. Ce que vous me dites c'est que peut-être que le Bureau de prospection des investissements pourrait réussir à resserrer les choses, sinon nous retournons à la **case** départ, quand on parlait de mauvaise coordination interministérielle au début. La dernière question que j'aimerais vous poser, c'est celle des ressources humaines. Le rapport formule diverses recommandations en matière de gestion des ressources humaines. Vous dites: La mobilité des employés devrait être mieux gérée et les nominations de délégués, délégués généraux, faites plus promptement. Effectivement, assumant depuis quand même peu la

responsabilité des relations internationales, lorsque j'ai reçu la liste, je me suis aperçu que bien des noms avaient comme qualificatif a.i., ad *interim*. Et on sait fort bien que ça devient gênant, à un moment donné, dans la prise de décision. Et vous rajoutez - ça, c'est en page 90 - le ministère ne possède pas de politique de mobilité du personnel. Il n'exige aucun engagement de la part de ses employés à occuper des postes dans son réseau de représentation à l'étranger au cours de leur carrière. De plus, il ne planifie pas le retour de l'étranger de ses employés, de façon à profiter au maximum de l'expérience, des connaissances acquises lors de leur affectation. Ça, je vous avoue que, là aussi, c'est passablement dramatique de lire une telle chose. Ça s'appelle en bon québécois du gaspillage. On peut gaspiller du papier. On peut gaspiller certaines ressources naturelles, et ce n'est pas plus acceptable. Mais, gaspiller de la matière grise, c'est dramatique. Donc, la question que je vous poserai est: Par quels moyens le ministère peut-il, selon vous, concrètement gérer cette mobilité de son personnel de façon à assurer l'émergence — et c'est urgent — d'une véritable diplomatie québécoise, mais une qui est aguerrie et qui est bien intégrée dans le ministère, et motiver, effectivement, le cheminement de carrière au sein de celui-ci? Ce qui se fait sans doute dans votre organisme, d'ailleurs.
(20 h 40)

M. Breton: Je pense qu'il doit en démontrer la volonté au départ. Parce que, sans doute, avec les règles de dotation, etc., il y a peut-être certaines contraintes. Mais s'il en montrait la volonté de réutiliser ses ressources humaines ou cette matière grise de la façon la plus profitable possible, je pense qu'un peu de planification lui permettrait de le réaliser. Mais, pour l'instant, on constate que cette préoccupation n'était pas la première sur leur table de travail.

M. Boulerice: M. le Vérificateur général, mesdames, messieurs, vos collègues vous remercient d'avoir porté à leur attention ces remarques et les réponses que vous avez apportées à leurs questions. M. le Président, je vous remercie et je remercie mon collègue de Verdun de sa courtoisie de m'avoir permis de...

M. Gauthrin: Coutumière.

M. Boulerice: ...coutumière, de boucler la boucle, puisque j'avais cinq questions précises à adresser à M. Breton. Je vous remercie...

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député.

M. Boulerice: Je garderai un excellent souvenir de ce passage à cette commission.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député de Sainte-Marie—Saint-Jacques.

M. Gauthrin: Vous pourrez revenir souvent.

Le Président (M. Lemieux): Pas nécessairement avec la même largesse d'esprit.

M. Gauthrin: Vous devriez venir débattre...

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

M. Gauthrin: ...de 198, ça serait intéressant.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Verdun, la parole est à vous.

M. Boulerice: Mes conseillers me le suggèrent.

M. Gauthrin: Ha, ha, ha!

Des voix: Ha, ha, ha!

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

Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain

M. Gauthrin: M. le Président, alors, il y a tellement de questions qu'on peut aborder, on est un peu pris avec une multitude de questions. Je vais — parce que ça m'inquiète — je vais rentrer sur le chapitre 8, donc, je fais un plongeon très loin, sur la Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain. Vous êtes assez, disons, dur avec la Corporation d'urgences-santé. Si je comprends bien le tableau que vous avez publié à la page 193: Ratios pour l'année 1990. Vous comparez la Corporation à ce qui se passe dans d'autres services ambulanciers, c'est bien cela?

M. Breton: C'est bien ça, oui.

M. Gauthrin: Donc vous dites que le délai de facturation est de 28 jours pour la Corporation et de 4,5 jours dans les autres services. Mauvaises créances: 5,6 % alors qu'elle est de 3,5 % ailleurs. Vous avez 31,4 postes pour la facturation et, bien qu'ils ont 5,6 % et un délai de facturation de 28 jours, tandis que les autres fonctionnent avec 2,5 postes. C'est bien ça?

M. Breton: C'est bien ça, oui.

M. Gauthrin: Et est-ce que c'est bien ce que je dois lire aussi: Le nombre moyen de transports par poste, c'est-à-dire c'est par employé, c'est bien ça?

M. Breton: C'est bien ça. C'est les 157 000 divisés...

M. Gauthrin: 5000 par poste pour la Corporation et c'est 11 440 pour les autres?

M. Breton: Oui. C'est ça.

M. Gautrin: C'est un jugement plutôt sévère, et je comprends qu'après vous dites, en 8.18: La Corporation n'a pas défini clairement les rôles, les indicateurs de rendement et les responsabilités des personnes. Je comprends que c'est... Le tableau à côté est assez clair dans ce qu'on a à voir.

J'avais vu une question, encore, qui m'avait inquiété. J'avais regardé le 8.22. Vous dites... Vous parlez... Il y aurait donc... On aurait payé 1 700 000 \$ alors qu'une quittance en bonne et due forme confirme l'état de...: «Le ministère de la Santé et des Services sociaux a autorisé, le 12 juin 1992, la Corporation à assumer ces dépenses.» On parle donc du 1 700 000 \$ qui était avant. C'est bien ça?

M. Breton: Oui.

M. Gautrin: En 8.21.

M. Breton: Oui, oui.

M. Gautrin: «Cependant, cette autorisation a été donnée sous le motif d'honorer des cautions... Or, il est pourtant clair que ces cautions avaient été libérées à la date de la transaction d'acquisition des événements d'actif de la Coopérative...» Est-ce que, donc, il y a 1 700 000 \$ qui sont disparus dans la brume, c'est ça?

M. Breton: Non. C'est le...

M. Gautrin: J'ai mal compris.

M. Breton: Les 1 700 000 \$ sont toujours là. C'est qu'on a utilisé une excuse pour justifier son paiement alors que c'était dû à une autre cause.

M. Gautrin: Et la réaction de la Corporation à vos recommandations, ça a été... Vous avez... Ça a été quoi?

(Consultation)

M. Gautrin: Je m'excuse de poser beaucoup... C'est peut-être trop général, ma question?

Une voix: Non, non.

M. Breton: Votre question n'est pas trop générale. Alors, il y a M. Alain Drouin qui...

M. Gautrin: Parce qu'à mon sens, ça fait partie d'une... Enfin, quand je traverse ça assez rapidement, ça été... enfin, il y en a d'autres dans votre rapport, mais ça a été un élément qui m'a particulièrement attiré l'attention en me disant, c'était un peu, disons, bizarre.

M. Breton: C'est un montant ou c'est une situation que nous rapportons depuis... C'est la deuxième année qu'on en parle, je crois. Alors, M. Alain Drouin, qui est le directeur de vérification et qui s'est occupé de

ce dossier, pourrait vous donner une réponse plus précise. Si tu veux te nommer en commençant.

M. Drouin (Alain): Oui. Alain Drouin, directeur de vérification. Alors, ici, il est question, pour le montant du 1 700 000 \$, ça fait partie de la transaction d'acquisition de tous les véhicules ambulanciers de l'ex-Coopérative des services de transport ambulancier de Montréal par la nouvelle corporation. Cette transaction prévoyait, selon une décision ministérielle, de racheter les ambulances, suite à la proposition concordataire déposée par la coopérative, de racheter les véhicules ambulanciers de la coopérative et le dénouement de cette transaction, finalement, a fait en sorte que, à la toute fin de la transaction, le 25 novembre 1991, il y avait pour 1 700 000 \$ de dépenses relatives à des salaires payés à des employés de la coopérative qui restaient en suspens. Et, dans une décision du ministère datée, elle, du 12 juin 1992 — donc, plus de six mois plus tard — elle entérinait le fait que la Corporation, oui, prenne à sa charge ces dépenses, mais, sous le motif, comme M. Breton le disait tout à l'heure, d'honorer les cautions émises par la SDC en faveur de l'ex-coopérative des travailleurs.

Au moment de cette transaction-là, les cautions qui avaient été émises par la SDC étaient éteintes depuis novembre 1991, donc, ce qu'on veut alléguer dans le paragraphe 8.22, c'est qu'on a, c'est que le ministère de la Santé et des Services sociaux a finalement entériné la prise en charge des 1 700 000 \$ sous un motif qui n'est pas exact, est inexact en soi. Mais, par ailleurs, pour enchaîner sur la réponse de la Corporation, vous semblez dire: Qu'est-ce que la Corporation répond à cela? Eh bien, dans les faits, elle répond que, finalement, pour assurer les prestations de services d'urgence de Montréal et Laval, elle a dû procéder comme suit, étant donné l'état d'urgence de la situation.

M. Gautrin: Bon. Si je continue là-dedans, on va remonter un peu, je comprends ça, 8.15. Vous dites: Les mécanismes de facturation et de recouvrement propres à chaque type de clientèle... Elle ne dispose pas de mécanismes de facturation et vous aviez précisé, dans la page précédente, les trois types de clientèle à 8.7. Bon. Elle n'a pas de mécanismes, non plus, d'évaluation de rendement. Moi, je me pose encore la question. Là, vous leur faites un certain nombre de recommandations, mais est-ce qu'elle a réagi, la Corporation? Est-ce qu'elle a fait quelque chose? Est-ce qu'elle va changer ses pratiques ou...?

M. Drouin: Bien là, présentement, elle a réagi dans ses commentaires, dans un premier temps. Elle nous indique que, effectivement, son système de facturation est désuet. Par contre, elle nous mentionne également que, pour améliorer son rendement à ce titre-là, il lui faut faire des investissements dans ses systèmes informatisés.

M. Gautrin: Et les autres services, là, je reviens

toujours au tableau, à la page 193, eux, ils facturent d'une manière informatisée?

Une voix: Oui. Les autres services aussi.

M. Breton: Pour les autres transports ambulanciers, on ignore si c'est un système automatisé ou manuel.

M. Gauthrin: Mais vous avez... Oui, mais la différence est tellement frappante. Écoutez, ce n'est pas sorcier de voir ça. En tout cas, moi, j'imagine que, l'an prochain, vous allez voir s'ils ont suivi vos recommandations, c'est bien ça et on pourra avoir l'occasion de resoulever la question.

M. Breton: Il y a M. Bédard, il est Vérificateur général adjoint, qui pourrait peut-être ajouter quelques commentaires sur ce dossier.

M. Bédard (Gilles): Merci.

Une voix: Veux-tu t'identifier?

M. Bédard: Gilles Bédard, Vérificateur général adjoint. Je pense que nous avons un cas complet, ici, où nous dénotons, d'une façon assez évidente, des lacunes à l'égard de la gestion, de la facturation et du recouvrement et on vient donner des exemples de ces lacunes-là. Vous avez donné tantôt, justement, des exemples assez tangibles de certaines lacunes. On dit que la documentation relative à ses pratiques de gestion n'est pas facilement accessible au personnel, ses pratiques ne sont pas mises à jour, elle ne dispose pas de mécanismes de facturation et sa facturation n'est pas intégrale. Les conséquences qu'on a vues de ça, c'est que la Corporation, dans un court laps de temps, dans un laps de temps de trois mois, a dû émettre 2700 corrections à la suite de l'émission d'environ 52 000 factures; 5 % des factures acheminées par la poste à la clientèle avaient été retournées à la Corporation, parce qu'elle ne connaissait même pas les adresses de ses clients, dans plusieurs cas. Et elle n'a pas pu prendre des mesures pour en prévenir la répétition. La conséquence de ça, c'est qu'on vient regarder des corporations similaires ou des organismes similaires, de quelle façon ils s'acquittent de leurs responsabilités. Et on voit, à l'égard des délais de facturation, des écarts considérables dans le nombre moyen de transports ambulanciers par poste. Et on voit aussi, chose qu'il ne faut pas négliger, des pourcentages de mauvaises créances qui sont quand même assez importants, et des écarts assez importants. Bien sûr, la Corporation, si elle pouvait s'expliquer, aurait sûrement des raisons pour justifier ça. Mais, à tout le moins, les lacunes qu'on a constatées, bien, les causes sont évidentes, et en même temps on voit les conséquences de ça. (20 h 50)

M. Gauthrin: Je vous remercie. C'est au moins un cas que, personnellement, moi je vais essayer de suivre, de me renseigner là-dessus. Mais, M. le Président, est-

ce qu'en terme de travail... Moi, j'ai terminé maintenant sur urgences-santé, en terme de temps. Est-ce qu'on passe à un autre ou on repasse...

Le Président (M. Lemieux): Je pourrais passer la parole à M. le député de Labelle, mais il y a M. le député de...

M. Gauthrin: Parce que, c'est pour éviter la gestion... Moi, j'ai d'autres secteurs dans lesquels je voudrais poser des questions. Mais...

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Prévost qui aurait peut-être une couple de questions.

M. Gauthrin: Mais, si on veut peut-être rester sur urgences-santé et après on pourrait passer à un autre...

M. Léonard: On coupera le temps, plus court que 20 minutes.

Le Président (M. Lemieux): Mais préalablement, permettez-vous à M. le député de Prévost. Il a une couple...

M. Gauthrin: Oui, allez-y.

Office du crédit agricole

M. Forget: Voici, M. le Vérificateur et toute l'équipe, c'est concernant l'Office du crédit agricole. Je pense... O.K.? Je regarde, au niveau de l'Office, quand même, vous avez fait une vérification du mieux que vous avez pu faire, mais vous avez quand même beaucoup de critiques face au fonctionnement de l'Office du crédit agricole. Alors vous avez une certaine inquiétude de la façon que ça fonctionne. Est-ce que vous pouvez aller... Les points les plus précis qui pourraient toucher, pour que ça soit plus efficace. Parce qu'il semble qu'il y a beaucoup d'argent qui se gaspille inutilement.

M. Breton: À l'Office du crédit agricole, il y a toute la philosophie des prêts qui pourrait être remise en cause, parce que, d'une part, les fermiers ont tendance à emprunter au maximum de leur pouvoir avec l'aide de l'Office. Et on n'a pas la preuve que c'est la façon la plus rentable de procéder. À titre d'exemple, dans un certain nombre de cas, on a testé, on fait l'essai que si les taux d'intérêt augmentaient brusquement, un certain pourcentage des gens seraient obligés de faire faillite parce qu'ils sont à la limite du potentiel.

Il y a toute la philosophie de l'aide à l'installation où il nous semble étonnant de voir qu'il y a une aide qui est donnée, mais sans demander aux nouveaux participants, aux nouveaux associés de mettre une mise de fonds — l'aide à l'établissement — sans s'assurer que ça donne du travail à tout le monde, tout ce dont on s'assure, finalement, c'est que les remboursements sont couverts. Il y a ainsi plusieurs autres facteurs dans la gestion, par exemple, lorsqu'une entreprise est en difficul-

té, les banquiers ont tendance à ne pas être très prompts à prévenir l'Office que les choses vont mal. Les banquiers vont étirer assez longtemps le processus de liquidation. Et, pendant tout ce temps-là, l'Office continuait à payer des intérêts sur le montant garanti, alors que ça aurait pu être liquidé, si vous voulez, ou, tout au moins, retiré des banques, dès l'origine; on arrête les intérêts à la banque et il revient à l'Office de liquider elle-même. Dans certains cas, il aurait été plus simple d'effacer le prêt que de payer les intérêts qu'on a payés à la banque, en espérant récupérer la mise de fonds cinq ans plus tard.

M. Forget: Il y a une autre question aussi. C'est au niveau des prêts de l'Office du crédit agricole, vous avez... Là-dedans vous n'en parlez pas, mais, quand même, la Société du crédit agricole qui vient compléter également. Mais vous n'en parlez... Naturellement, ça relève du fédéral.

M. Breton: Oui, il y a celle-là qui effectivement...

M. Forget: Oui, mais par contre qui est garanti. Parce que vous avez des agriculteurs, quand même, qui sont obligés d'emprunter 600 000 \$, 700 000 \$ pour pouvoir fonctionner. Et d'ailleurs, c'est un investissement de, je dirais, des fois, 900 000 \$, 1 000 000 \$. Parce que, en réalité, c'est rien que 250 000 \$ qui... Le prêt est garanti par le gouvernement du Québec, c'est-à-dire subventionné de 2 % à peu près. Parce que l'autre, aller jusqu'à 500 000 \$, les 300 000 \$, ils n'ont pas de subvention. C'est exact?

Alors, c'est pour ça que je me posais des questions. Je n'avais pas vu la différence au niveau que la société prête. Eux autres, il n'y a pas de moins au niveau des intérêts, ils paient le plein montant qui est garanti par le gouvernement fédéral. Est-ce que vous me suivez?

Une voix: Oui.

M. Breton: M. Ghislain Cayer — la soirée avance — M. Ghislain Cayer, directeur de la vérification à l'Office du crédit agricole, pourrait vous répondre.

M. Cayer (Ghislain): Ghislain Cayer, directeur de vérification. L'Office du crédit agricole fait des prêts garantis jusqu'à l'ordre de 800 000 \$. Et les subventions d'intérêts sont payées jusqu'à des prêts de 200 000 \$. Un agriculteur peut prendre un prêt jusqu'à l'ordre de 200 000 \$ à l'Office et se rendre à la Société du crédit agricole chercher les avantages là. Il n'est pas obligé de rester seulement à l'Office.

Une voix: D'accord.

M. Cayer: Il peut avoir des prêts aux deux endroits. Il n'y a aucun problème là-dessus.

M. Forget: Mais les recommandations que vous faites montrent une certaine inquiétude. Est-ce que c'est au niveau de ces prêts-là ou c'est au niveau des prêts moins élevés, par exemple?

M. Cayer: L'inquiétude est surtout au niveau du fait qu'on fait des prêts très serrés, très risqués. La méthodologie que prend l'Office du crédit agricole fait en sorte que, si les revenus excèdent de peu les dépenses du producteur agricole, le prêt va être effectué. On a fait plusieurs sondages qui font en sorte que si, pour une raison ou une autre, l'agriculteur doit emprunter pour des quotas ou il doit s'acheter de la machinerie, il doit obligatoirement réemprunter à nouveau. Et, juste le fait de réemprunter fait en sorte qu'il vient avec une marge déficitaire immédiatement et ne peut pas rembourser son prêt. Il doit donc alors retourner à l'Office, faire reconsolider ses prêts et c'est une chaîne comme ça qui tourne constamment.

M. Forget: Est-ce que vous voyez des productions plus dangereuses les unes que les autres, parce que vous avez quand même des productions qui sont plus fragiles ou les prêts sont peut-être trop élevés, non?

M. Cayer: On n'a pas travaillé...

M. Forget: Vous n'avez pas travaillé là-dessus.

M. Cayer: ...en fonction de la production. On a regardé les prêts que l'Office faisait.

M. Forget: Dans l'ensemble.

M. Cayer: Dans l'ensemble.

M. Forget: Mais lorsque vous parlez, dans votre rapport, concernant les centres régionaux, par exemple, au niveau des services, il semble qu'il n'y a pas tellement d'affinités au niveau de l'Office du crédit agricole et les centres régionaux au niveau du ministère de l'Agriculture.

M. Cayer: On ne parle pas du ministère de l'Agriculture, on parle des bureaux régionaux de l'Office du crédit agricole.

M. Forget: De l'Office?

M. Cayer: De l'Office. Un problème majeur qu'on retrouve à l'Office, c'est qu'au niveau des systèmes d'information, l'Office du crédit agricole est loin en arrière de d'autres institutions financières du même genre, ce qui fait en sorte qu'au niveau des bureaux régionaux, on n'accède pas aux systèmes directement. On n'a pas d'information sur l'image des prêts, ce qui fait en sorte que les gens dans les régions ne peuvent pas faire de suivi adéquat sur leurs dossiers. C'est le problème au niveau surtout des régions, le manque d'information qu'on donne à ces gens-là. D'ailleurs,

l'Office donne, aux bureaux régionaux, il donne des listes de prêts en arrérages mais pour seulement deux des lois qu'elle administre, et elle en administre huit. L'information sur les six autres lois n'est pas disponible dans les régions.

M. Forget: Est-ce que vous trouvez que les gens... Le temps est fini? Dernière petite question, juste une petite question. Est-ce que vous trouvez que l'Office est trop loin des agriculteurs, c'est-à-dire au niveau régional? Ils devraient s'approcher davantage, le service?

M. Cayer: Trop loin, non. C'est simplement que, au niveau des régions, étant donné l'information à leur disposition, qu'ils ne peuvent pas donner autant de services qu'ils voudraient le faire car l'information n'est pas disponible.

M. Breton: Les personnes qui sont dans les régions n'ont pas l'information à la portée de la main. Six des huit lois sont gérées à partir du bureau chef. Donc, ces gens-là ne peuvent pas travailler. Deuxièmement, ils reçoivent de l'information, habituellement avec six mois de retard. Donc, ils ne sont pas en mesure, dès les premiers manquements de rencontrer les paiements, de se mettre en contact avec l'agriculteur et l'aider à voir venir.

M. Forget: Est-ce que vous me permettez juste une petite question très courte? Prenez par exemple...

M. Léonard: Pourquoi vous dites ça?

M. Forget: Ça va vous rendre service. M. le député de Labelle, ça va vous rendre service.

M. Léonard: Non, non.

Le Président (M. Lemieux): S'il vous plaît! S'il vous plaît!

M. Léonard: Non. Vous le savez. O.K.

Le Président (M. Lemieux): Je vais vous redonner votre temps, M. le député de Labelle. Allez-y!

M. Forget: Je reviendrai, je reviendrai.

Le Président (M. Lemieux): Allez-y, M. le député de Prévost.

M. Forget: C'est tout simplement... Prenez comme une région, Laurentides, Lanaudière, Laval, il y a un bureau de l'Office du crédit agricole, qui est à L'Assomption. Est-ce que vous sentez, par exemple, que rien qu'un bureau comme ça, ce n'est pas assez pour rendre service aux agriculteurs des trois régions, non?

M. Breton: On ne peut pas se prononcer de cette façon-là.

M. Forget: C'est justement.

M. Breton: Ce qu'on sait, c'est qu'ils n'ont pas toute l'information qu'ils devraient avoir.

M. Forget: O.K.

Le Président (M. Lemieux): C'est rare, rare. Je ne peux pas dire qu'il abuse tellement, il n'abuse pas tellement. M. le député de Prévost. M. le député de Labelle.

Développement des ressources humaines

M. Léonard: M. le Président, je voudrais revenir aux ressources humaines, rapidement, pour souligner encore quelques perles, parce que c'est quand même le coeur, la partie la plus importante de votre rapport, sur la dotation, juste à la page 46, une perle en passant: 34 000 candidatures pour 133 postes disponibles. Ça vous donne une idée de ce qu'il y a comme demandes d'emplois. Il y en a qui veulent travailler, à tout le moins. C'est ça que ça veut dire. (21 heures)

Et puis, autre chose, juste parce que je vais les prendre, pratiquement, vos têtes de chapitre: le partage des listes de déclaration d'aptitudes interministérielles, 150 listes de candidats déclarés aptes, des nominations symboliques, des augmentations de coûts de publication de près de 25 %, manque de transparence un peu partout, six des huit ministères ont réussi à s'organiser, lors de concours de recrutement s'adressant au public, pour ne nommer que des employés occasionnels déjà en place, 53 cas qui ont favorisé 30 employés occasionnels, etc.

Bon, j'arrête là, sur la dotation, pour venir à autre chose: le développement de ressources humaines. Parce qu'on fait beaucoup de discours sur la formation professionnelle, surtout au gouvernement, et on se demande si, en faisant beaucoup de discours, si on pratiquait l'exemple. Puis, on arrive sur quelques problèmes assez importants.

Je pense que, là-dessus, quand vous dites les responsabilités des intervenants ne sont pas toujours déterminées, j'arrive à un petit, encore, à une perle sur ce plan: les colloques et conférences financés en marge de la loi et des règles en vigueur. Je vais prendre ce cas-là parce qu'il est indicateur d'un état d'esprit. Le paragraphe 2.140, vous dites: Les ministères et organismes n'ont pas les ressources nécessaires. Au paragraphe 2.141: Un examen sommaire nous a permis de constater qu'au moins cinq groupes interministériels — M. le Président, écoutez bien ça — travaillant dans quatre sphères d'activités différentes: la gestion des ressources humaines, l'informatique, l'évaluation de programmes et les communications de même que l'Office des ressources humaines — et je rappelle en passant que ça relève

du Conseil du trésor — ont choisi de contourner leurs difficultés en fonctionnant en marge de la loi et des règles en vigueur. En effet, l'Office gère au moins quatre comptes bancaires en dehors de la structure budgétaire définie par la Loi sur l'administration financière. De plus, chacun des groupes interministériels examinés possède un compte bancaire alors qu'aucun mode de financement n'est prévu pour ce type d'organisation. Ces comptes bancaires ne sont pas enregistrés au nom du gouvernement du Québec et, par conséquent, sont tout à fait illégaux. Cette façon de procéder existe depuis au moins 1987.

Alors, il y a comme quelques problèmes. Alors, il faut aller aux explications ou justifications que donne l'Office des ressources humaines. Ils doivent avoir quelques explications. Alors, financement des activités: Nous considérons que cette recommandation du Vérificateur qui portait sur la situation par rapport à l'encaissement déborde largement la problématique soulevée. En d'autres termes, j'ai l'impression qu'ils lui disent de se mêler de ses affaires. Je ne sais pas comment vous l'interprétez. En effet, pourquoi vouloir encadrer la création et les actions des groupes interministériels puisque le problème soulevé ne réfère qu'au financement des activités interministérielles de développement. Nous souhaiterions l'ajout d'une mention montrant le bienfait d'efforts pour assouplir les règles de financement afin de favoriser et de cultiver, dans la fonction publique, un esprit d'entrepreneuship. Qu'est-ce que vous pensez de la réaction? Vous l'avez consignée, à tout le moins.

M. Breton: Encore une fois, on aimerait qu'eux-mêmes vous donnent la réponse s'ils étaient présents dans un contexte d'imputabilité.

M. Léonard: Ha, ha, ha! Oui, mais je pense que c'est...

M. Gauthrin: ...198, puis, on va en discuter.

M. Léonard: Oui, oui, oui, oui. C'est une réponse facile quand même, mais je dois dire que c'est indicateur d'un état d'esprit. Alors, c'est un peu le «free for all», c'est la liberté, l'entrepreneuship, donc, c'est des petites compagnies à l'intérieur du gouvernement. J'exagère un peu en disant ça, mais je ne pense pas que ce soit fait dans un mauvais esprit sauf qu'il s'insère là-dedans une espèce d'absence de formalisme. C'est du laisser-aller à toutes fins pratiques. On a découvert que le gouvernement avait créé des fonds et puis on se l'applique à soi-même en dehors du gouvernement. Les groupes interministériels, c'est une activité du gouvernement qui fonctionne comme activité du gouvernement. Je signale ça, parce que je trouve que vous avez eu raison de mentionner ça. Vous avez eu raison de le faire. Bon! C'est un point que je voulais soulever. Alors je suppose que, là-dedans, on va y placer les revenus des activités de formation. C'est ça qu'on met là-dedans. On trouve ça trop compliqué, l'appareil de l'État

et on s'organise sur le bras.

M. Breton: Ces comités auraient pu être formalisés sous forme... en prenant la même approche que tous les fonds qui ont été créés pour essayer de cerner les coûts de certaines activités qui sont quelquefois communes à plusieurs ministères. Plutôt que de former, créer des fonds officiels, ça s'est fait officieusement à la suite, je pense, de réunions de coordination qui ont grossi jusqu'à temps qu'il y ait nécessité d'entreprendre des opérations qui demandaient des fonds, une mise en commun étant nécessaire pour rencontrer les montants. Ça n'a donc pas été créé volontairement à l'origine. Je pense que c'est un résultat. Ce sont des comités interministériels pour la plupart et on a un de ces comités qui n'existe plus comme tel dans le gouvernement, mais qui s'est recréé à l'extérieur du gouvernement avec... Les personnes qui le faisaient fonctionner ont démissionné du gouvernement et ont recréé le même processus. Ils ont même conservé le même nom; ils s'appellent le Groupe Innovation qui aura une activité prochainement à Montréal. C'est le même Groupe Innovation qui avait tenu une séance assez surprenante, il y a un peu plus d'un an ici, à Québec, qui avait eu un succès de foule, parce qu'ils avaient été obligés de refuser les gens à l'entrée. Alors, une nouvelle compagnie a été créée à la suite de nos remarques.

M. Léonard: C'est de l'«intrapreneuship», en quelque sorte!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Breton: Qu'ils ont vécu à l'extérieur du gouvernement. Les autres comités n'ont pas la même...

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que ces gens-là ont tous démissionné du gouvernement?

M. Breton: Je ne pourrais pas vous dire que tous ont démissionné, mais quelques-uns des principaux, semble-t-il, ont...

Le Président (M. Lemieux): Je ne suis pas certain, moi.

M. Breton: ...quitté le gouvernement, à ce que je sache.

Le Président (M. Lemieux): Ils ont quitté le gouvernement de façon définitive? Ils ne sont pas en congé sans solde, prêt de service ou autre forme de...

M. Breton: Je n'ai pas relevé le dossier de chacun.

Le Président (M. Lemieux): J'aimerais ça avoir la réponse à ça.

M. Breton: À l'origine, avant qu'ils quittent les

lieux, je sais qu'il y a eu des discussions à cet effet, à savoir, est-ce qu'on peut prendre notre chance tout en gardant un parachute? Je ne sais pas ce qui en est advenu, mais au moment où j'en avais entendu parler, l'éché dernier, ce n'était pas une approche qui semblait être favorisée par les autorités. Mais j'ignore quelle a été la version finale.

Commission de la santé et de la sécurité du travail

M. Léonard: Sur le dernier point que je voulais soulever sur les ressources humaines, à ce stade-ci, sauf à souligner que je pense que c'est un nouveau chapitre que vous avez inséré dans votre rapport que celui sur le suivi. C'est un nouveau chapitre. C'est une excellente innovation, excellente innovation. Moi, je pense que, effectivement, après avoir fait des remarques, il est important de revenir l'année d'après ou deux ans après pour dire: Est-ce que ça a donné quelque chose? Et je suis allé voir, lire ce chapitre. Ce que je remarque, finalement, de façon générale, c'est que ce qui est déficient le plus, c'est finalement les activités de contrôle qui sont mal installées et activités aussi d'évaluation des ressources humaines, de gestion des ressources humaines. J'ai lu chacune des entités, le rapport sur chacune des entités. Très souvent ça revient et on retrouve le problème que vous avez identifié dans votre rapport cette année, à savoir, celui de la gestion des ressources humaines. Mais, là aussi, il y a des perles assez fantastiques, par exemple, quand vous dites sur vos remarques générales: Contrôle de gestion sur le plan des ressources humaines: Environ la moitié des entités concernées n'ont pas donné suite de façon satisfaisante à nos recommandations. Des améliorations sont donc souhaitables en ce domaine, particulièrement au chapitre de l'encadrement, ce qui favoriserait une utilisation plus efficiente de cette ressource. Donc, en termes de formation professionnelle et d'encadrement, il y a un point, là. L'évaluation par la suite: Plus de la moitié des entités concernées n'ont pas encore déployé les efforts qui leur permettraient de procéder à cette évaluation — constatation majeure! — la conformité législative. Malheureusement, quelques entités ne se conforment toujours pas à toutes les dispositions législatives les concernant. Ça veut dire que c'est de l'illégalité ou à peu près, mais il reste que c'est quelque chose, c'est une remarque...

(21 h 10)

Je renote aussi une chose, M. le Président, parce que je ne peux pas, je n'ai pas pu m'empêcher de souligner la phrase au paragraphe 9.62, en ce qui concerne la Commission de la santé et de la sécurité du travail. En plein milieu du paragraphe, il est dit: Par exemple, la Commission ne demande pas encore dans les rapports médicaux si un travailleur est apte à travailler. Je trouve la constatation majeure pour la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Je sais que je ne peux pas vous demander ce que vous en pensez. Est-ce que, après ce rapport sur le suivi, c'est toujours le cas? Est-ce que vous avez pu revérifier à nouveau, et surtout mainte-

nant, après avoir émis votre rapport, si vous en avez eu des échos? Il me semble que c'est une question fondamentale pour la CSST que de se demander si quelqu'un est apte à travailler ou pas.

M. Breton: Si vous permettez, je vais demander au directeur de la vérification à la CSST de répondre à cette question très pointue, M. Jean Gamache.

M. Gamache (Jean): Bonjour, Jean Gamache...

M. Léonard: Oui.

M. Gamache: ...directeur de vérification. Effectivement, dans les rapports médicaux, ce n'est pas demandé si le travailleur est apte à travailler, parce que la Commission considère que, selon la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, selon l'interprétation, ce n'est pas au médecin...

M. Léonard: À décider si... à savoir si la personne est apte à travailler ou pas?

M. Gamache: C'est ça.

M. Léonard: Mais, quand ils évaluent le degré de capacité, comment on dit ça, d'incapacité à la CSST, comment ils font? C'est ça qu'ils disent, ils sont en train de juger de la capacité de travailler ou pas.

M. Gamache: En fait, c'est: si apte à travailler sur un autre poste en attendant...

M. Léonard: Ah oui, ailleurs.

M. Gamache: C'est ça. On ne demande pas ça dans le rapport du médecin. Le médecin doit dire la date où la personne est consolidée, c'est-à-dire la date où, médicalement, il n'y a plus rien à faire pour améliorer sa condition...

M. Léonard: Il n'y a plus rien qui bouge, oui.

M. Gamache: ...mais on ne demande pas, au niveau du rapport médical, si elle pourrait occuper un autre travail, ce qui faciliterait l'assignation temporaire, à ce moment-là, revenir, et on pourrait diminuer les coûts des prestations à cet accidenté-là.

M. Léonard: Est-ce que vous pouvez dire si c'est une carence dans la loi, dans la réglementation?

M. Gamache: Selon la loi, c'est à l'employeur à gérer l'assignation temporaire.

M. Léonard: Oui, mais à partir du moment où quelqu'un est déclaré incapable d'accomplir son ancien travail et qu'il émarge au budget de la CSST, il pourrait changer de travail et il pourrait être capable de travailler.

M. Gamache: Même chez son employeur actuel, on pourrait lui donner un travail allégé. Nous, on pense que, même si ce n'est pas de la responsabilité du médecin de déterminer si la personne peut occuper un emploi léger, si cette information-là était demandée sur les rapports médicaux, ça permettrait à l'agent d'indemnisation de travailler auprès de l'employeur...

M. Léonard: Oui, O.K.

M. Gamache: ...pour dire: Est-ce que tu peux lui trouver quelque chose d'allégé et, à ce moment-là, diminuer, bien entendu?

M. Léonard: Mais la Commission, lorsque vous en avez discuté avec elle, ou les gens qui étaient là, est-ce qu'ils ont admis qu'il pourrait y avoir modification de la réglementation ou de la loi même?

M. Gamache: Disons que, selon l'esprit de la loi originale, ils voulaient laisser à l'employeur le soin de gérer l'assignation temporaire.

M. Léonard: Oui.

M. Gamache: C'est ce qu'on nous répond.

Ministère du Revenu

M. Léonard: Je vais aller à un autre secteur parce que je vois que le temps passe, mais je pense que ça vaut le coup. Peut-être... page 235 au chapitre 10, Comptabilisation des impôts sur les revenus et les biens. Ce que l'on constate dans le petit tableau qu'il y a à la droite, point 235, c'est que les remboursements anticipés ont varié de façon considérable. Cela, si je comprends bien, a un impact direct sur le déficit du gouvernement.

M. Breton: Exact.

M. Léonard: Est-ce que vous avez détecté ou vous avez pu faire des recommandations sur moyens de ne pas faire varier — je sais que vous avez déjà fait des recommandations, déjà, des remarques, je pense, à vos rapports antérieurs — **est-ce** qu'il y a eu des mécanismes qui ont été mis en place pour diminuer les variations qu'il n'y aurait pas lieu d'y avoir, d'une année à l'autre, normalement, en tout cas, pas d'une telle ampleur?

M. Breton: Ce n'est pas une question de mécanismes pour éviter la situation. Cette situation est plutôt de nature **volontaire**. C'est, d'une certaine façon, la soupape dans la comptabilité. C'est le seul poste, dans toute la comptabilité, qui n'est pas sur la comptabilité d'exercice, qui est sur la base de caisse. On comptabilise l'argent qu'on a en main ou l'argent qu'on redistribue. Si on ne l'a pas en main, on ne le comptabilise pas. Et, le mécanisme est: **Est-ce** qu'on a l'argent en main ou pas, pour les fins de comptabiliser?

Alors, l'an dernier, le gouvernement avait l'argent en main, l'a inscrit, si vous voulez, dans ses ordinateurs qui prévoyaient un délai d'une dizaine de jours avant de comptabiliser. Et le gouvernement avait changé la date de comptabilisation afin que les montants se comptabilisent après la fin de l'année, donc, diminuent le montant du remboursement, ce qui diminuait le déficit.

Cette année, l'argent n'a pas été comptabilisé, d'aucune façon, parce qu'il a été considéré comme n'étant pas en main. Au fond, sans avoir été présent sur place, je pense que le courrier n'a pas été ouvert, n'a pas été traité, n'a pas été mis dans l'ordinateur, de sorte que la date est passée et, le lendemain, on a regardé ce qu'il y avait dans le courrier pour déterminer à quelle date on doit rembourser, évidemment, la fin de l'année était passée.

M. Léonard: Vous avez utilisé l'expression: C'est une situation de nature plutôt volontaire, si je comprends bien, c'est une périphrase pour dire que c'était une décision gouvernementale.

M. Breton: Le ministère du Revenu collecte et comptabilise les données ou les biens qu'il a entre les mains et les résultats donnent les chiffres qui sont là. La comptabilisation, l'an dernier, avait été modifiée directement dans les ordinateurs. Cette année, la comptabilisation n'a pas été entreprise.

M. Léonard: Oui. Ça donne, une année, 340 000 000\$ et, l'autre année, 27 000 000\$, ces techniques-là.

M. Breton: Oui. Cette pratique est permise dans le système comptable du gouvernement.

M. Léonard: Permise.

M. Breton: La norme comptable dit que le gouvernement comptabilise ses recettes selon ce qu'il a en main. Selon ce qu'il a en main et susceptible d'être reconnu avant le 31 mars ou après le 31 mars, dépendant des besoins.

M. Léonard: Oui, je comprends, mais, si vous n'ouvrez pas les enveloppes...

M. Breton: Bien, oui.

M. Léonard: ...vous ne l'avez pas en main.

M. Breton: Évidemment, ce que nous reprochons à cette approche, c'est le manque de constance, d'une année à l'autre, dans la façon d'ouvrir le courrier, toujours d'une façon, au fur et à mesure qu'on le reçoit et de le comptabiliser au fur et à mesure qu'on le reçoit. J'énonce le concept, je montre l'effet, je rappelle que, **«comptablement»**, il n'y a rien de faux, sauf qu'il semble y avoir un manque de constance dans la façon d'utiliser le tout.

M. Léonard: On pourrait dire que... Il me semble que ce n'est pas dans le manuel de base de la comptabilité, celui qu'on étudie en première année, que de faire que les procédures soient les mêmes d'une année à l'autre, avec les mêmes principes, les mêmes techniques; s'il y a des changements, on les indique.

M. Breton: Bien, c'est ce que nous avons fait ici, dans le rapport annuel. Nous avons attiré l'attention sur cette pratique et nous avons donné les dix dernières années pour montrer que ça s'est déjà produit dans le passé aussi.

(20 h 20)

M. Léonard: J'espère que ceux qui collectent la TPS et la TVQ pour le gouvernement ne **procéderont** pas de cette façon parce qu'ils pourraient être assoiffés à un moment donné. Je ne veux pas donner d'idées à personne. Ceci étant dit, M. le Président, je pense qu'il faut constater que ce sont des recommandations qu'il faudra envoyer sous pli recommandé au ministre des Finances lui-même, quand il dresse ses états financiers. Ça le concerne directement.

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

Ministère de la Justice

M. Camden: Je vous remercie, M. le Président. Mes questions auront davantage trait au chapitre 7, soit relatif au **ministère** de la Justice, direction générale de l'enregistrement. À la page 173, vous indiquez que les bureaux d'enregistrement doivent conserver leurs documents dans les meilleures conditions possibles. Pourtant, ces conditions ainsi que le manque de sécurité de certains des lieux où les documents sont entreposés contribuent à leur détérioration prématurée. Et, également, vous traitez, non seulement de la façon dont c'est entreposé, mais également de la période où les documents sont traités, enregistrés ou tout simplement traités sur une base d'opération à l'intérieur du bureau. Et particulièrement à la page 178, à 7.17 vous relatez que, dans un bureau, on ne vérifie que cinq enregistrements par jour. Et ce, bien qu'on y procède, en moyenne, à 90 enregistrements par jour. Dans un autre bureau, une certaine catégorie d'enregistrements ne fait pas l'objet d'une **vérification** systématique par une seconde personne. À 7.17, est-ce que vous imputez ça au fait qu'il y a une faible productivité à cet égard-là? Ou on doit considérer ça comme étant lié au fait qu'il y aurait un manque de personnel, à cause de la charge de travail?

M. Breton: Non, on n'a pas analysé la cause de cette situation. On attiré l'attention sur le fait que la directive interne disait qu'il fallait tout **vérifier** à 100 % et que, dans cet endroit en particulier, on se contentait d'en faire 5 sur 90, que dans un autre endroit, c'étaient seulement certaines catégories d'enregistrement. On a signalé principalement que les bureaux ne respectaient pas les directives du ministère. Si ce bureau ne pouvait

pas respecter les directives par manque de personnel, on se serait attendu à ce qu'on invoque ces excuses ou encore qu'on trouve **peut-être** une autorisation de la part du ministère de faire autrement dans la place, de sorte qu'on n'avait pas cherché à appliquer le règlement tel que le ministère voulait qu'il soit appliqué. On dénonce ici un non respect de règlement à l'intérieur. On n'a pas d'excuses ou d'autorisations ou de permissions qui ont été remises par le ministère pour dire: On comprend que vous avez des difficultés, en conséquence, faites-en donc moins.

M. Camden: Mais, est-ce qu'on vous a indiqué au ministère ou à l'égard de ces bureaux-là qu'ils étaient débordés ou il n'y a aucune indication à cet effet-là par laquelle ils pourraient invoquer une raison, une justification, est-ce que le ministère vous a fait valoir ça, ou aucunement ou à partir des gens qui effectuaient le travail au niveau de ce bureau?

M. Gamache : Disons que dans ce bureau-là en particulier, ils avaient décidé que ce n'était pas nécessaire, à leur avis, de vérifier en double, puisque ça se faisait déjà et que faire une vérification par sondage dans le cas dont on parle était de cinq. C'était suffisant. Nous, on pense que, compte tenu de l'importance des enregistrements et des effets que ça peut avoir, la directive du ministère de vérifier en double était fort à propos et d'ailleurs appliquée dans les autres bureaux qu'on avait visités.

M. Camden: Est-ce que, particulièrement à l'égard de cet... On constate d'abord qu'il y a des gens qui sont bourrés d'initiatives dans le système. Ça nous fait remarquer ça! Ce n'était pas la première, ce n'est sans doute pas la dernière! À 7.19, vous relatez le fait à l'égard des radiations qui doivent être faites au jour le jour. Évidemment, ça peut avoir comme conséquence que, manifestement, ça pourrait être très coûteux, d'une part, pour les usagers qui ont à se prévaloir de ce service. Et, dans certains cas, vous indiquez à 7.21 que des bureaux visités accusaient d'importants retards dans la radiation des documents. Comment ils réagissent au ministère de la Justice à cet effet-là, à des commentaires semblables?

M. Gamache: En ce qui concerne l'un des deux bureaux, par la suite de notre vérification, la situation s'est résorbée alors que dans l'autre bureau où les délais étaient les plus importants, on a pris des mesures pour les ramener à des délais... Disons qu'à la date où on a fait notre suivi au mois de... où on a obtenu la réponse du ministère, avant la publication de notre réponse, on avait déjà réduit de beaucoup les délais, et on tendait à ramener au jour le jour. Le ministère, dans sa réponse, considérait qu'il était davantage important d'enregistrer les autres documents, les actes hypothécaires ou les choses comme ça, que les radiations. Il ne mettait pas une priorité. Disons, on évoque toujours la raison du manque de personnel. Ça fait qu'on disait qu'on fait les

autres transactions pour procéder à l'enregistrement quotidien, entre autres, des nouveaux droits immobiliers. Et en ce qui concerne les radiations, on le faisait lorsqu'on avait le temps.

M. Camden: Est-ce que c'est conditionné par les modes de gestion ou c'est davantage conditionné par les gens qui ont parfois des initiatives ou parfois peu de sens du devoir à accomplir.

M. Gamache: Je ne croirais pas que c'est par le peu de sens du devoir à accomplir. Ce qu'on a pu constater, c'est qu'il y avait, dans le bureau en question, il y avait des volumes très importants et on avait décidé que la priorité n'était pas accordée aux radiations, bien que c'est la mission du ministère de rendre ça public au jour le jour.

M. Camden: À 7.34, vous nous indiquez que... Il est inscrit: Nous l'avons aussi incité à utiliser des méthodes de conservation et de rangement des documents qui permettent la gestion optimale des espaces, tout en assurant la disponibilité des informations essentielles à la clientèle. Concernant, particulièrement, les méthodes de conservation et de rangement des documents, je sais pertinemment qu'il y a des bureaux d'enregistrement qui sont, disons, désuets, dépassés par le temps lui-même et que l'espace manque. Est-ce que, dans les modes de conservation, on sent... J'ai cru entendre, récemment, qu'on n'allait pas se prévaloir, utiliser, particulièrement, du mode de conservation à l'intérieur de voûtes, mais d'un autre mode. Est-ce que vous avez des commentaires à formuler à cet effet-là, en relation avec ceux que vous formulez ici, à l'égard des méthodes de conservation?

M. Gamache: Disons, je n'ai pas vraiment de commentaires sur votre commentaire précis si on devait conserver dans les voûtes ou pas. Le paragraphe 7.34, finalement, est un résumé de l'ensemble des recommandations que l'on fait sur l'ensemble des lacunes qu'on a constatées dans les paragraphes qui précèdent. Le ministère n'avait pas déterminé, lors de notre passage, les méthodes optimales de conservation, degré d'humidité, température. Il conserve aussi des documents qui datent depuis 1841. Est-ce que ces documents-là doivent être mis à la disposition des... Ça prend un certain nombre d'espaces. Est-ce qu'ils doivent être tous mis à la disposition de la clientèle là, ou, s'il y a possibilité de trouver des espaces secondaires, ailleurs? On pourrait dire: C'est quoi l'adéquation, finalement, entre le service à la clientèle et la gestion des espaces? C'est des choses qui n'avaient pas été déterminées officiellement, bien qu'il y avait des devis qui étaient en cours et lesquels devis vont être impliqués lors des renouvellements de baux pour les bureaux d'enregistrement. Parce que, effectivement, notre recommandation n'allait pas dans le sens, non plus, immédiatement là, de casser tous les baux et d'installer dans des nouveaux locaux qui répondraient à ces conditions.

M. Camden: Je vous demande ça parce que, d'une part, pour être au fait dans le dossier, en particulier, on m'indique qu'il semblerait que, en tout cas, entre guillemets, nous opterions pour des aires dites, entre guillemets, je dis bien, ouvertes au sens où il n'y aurait pas de voûte ni de filière qui ont le caractère qu'on retrouve généralement dans les bureaux de notaires ou d'avocats, à l'égard de documents importants et qu'on favoriserait plutôt le maintien dans des aires relativement ouvertes. Ça implique donc qu'on doit assurer un contrôle d'humidité et de faire en sorte, aussi, qu'il y ait une circulation d'air, donc, ça implique que le papier risque de sécher, de connaître une détérioration et, évidemment, un va et vient peut-être plus important. Est-ce que vous avez, là-dessus, des...

(21 h 30)

M. Breton: C'est probablement un développement de la situation qui est subséquent à notre passage. Nous avons fait un certain nombre de bureaux pour lesquels nous avons décrit la situation. Depuis ce temps, le ministère a entrepris d'apporter des correctifs et il faut dire que ce travail au ministère de la Justice remonte au printemps 1992.

Une voix: Et à l'automne 1991.

M. Breton: Même l'automne 1991, plutôt. Il s'est terminé quoi?

M. Gamache: C'est ça. À l'automne 1991 jusqu'en janvier 1992.

M. Breton: On a quitté le ministère en janvier 1992. Alors on parle d'il y a 14 mois déjà.

M. Bédard: Est-ce que vous me permettez?

M. Camden: Oui.

M. Bédard: Ce qu'on avait remarqué, c'est que le ministère, à l'égard de... On avait remarqué la détérioration de certains documents, puis un des points qu'on trouvait important à indiquer, c'est que le ministère ne s'était pas doté de normes ou de critères quant aux conditions de conservation. On sait toutefois que, en 1992, il y a un nouveau devis qui, d'après eux, devrait être plus complet, qui sera préparé et devrait être mis en application prochainement à l'égard de la conservation. Bon. Est-ce que ça peut répondre à ce que vous présentez? Nous ne l'avons pas vérifié; ça s'est fait après notre départ.

M. Camden: Est-ce que vous pensez que ce nouveau devis se situe dans la perspective, évidemment, de la réforme du code, là, qui est entré en vigueur et dans l'inscription de nouvelles normes, là, à l'égard de la gestion des documents et aussi d'opération des bureaux d'enregistrement et de l'accroissement de la responsabilité?

M. Breton: C'est après... C'est après notre passage. Comme je dis, nous avons quitté le ministère ou ce dossier s'est fermé en janvier 1992. Depuis ce temps, nous avons su que le ministère était passé à l'action pour apporter des correctifs, mais on n'a pas fait de suivi là-dessus pour l'instant.

M. Camden: Est-ce que, maintenant, concernant, à la page 182, à 7.45, vous indiquez, bon: Nous avons relevé plusieurs faiblesses liées au système et, si on change de paragraphe, on lit: Plusieurs procédures ont modifié les méthodes de travail, de sorte que les temps de traitement de différents types de transaction ont pu varier. Est-ce que, au ministère de la Justice, à l'égard de recherches qu'on doit effectuer, de contrôle, de demandes particulières, est-ce qu'on facture en fonction de l'unité, des unités recherchées ou en fonction d'un temps de recherche?

M. Gamache: Il y a, disons... Il y a deux modes de facturation: il y a une facturation horaire, pour le temps de recherche et on facture aussi le nombre de photocopies ou de documents à la pièce, dans les bureaux d'enregistrement.

M. Camden: Ah! Vous me dites qu'on facture en fonction d'un mode horaire?

M. Gamache: Oui. Je crois, là, de mémoire, là, que c'est 5 \$ l'heure pour le temps de recherche et...

M. Camden: 5 \$ l'heure?

M. Gamache: Oui. Et qu'également, on fait payer pour les photocopies, là, 1 \$, je crois, la photocopie, la page de photocopie.

M. Camden: Impressionnant, ces 5 \$ là! Faut reconnaître ça! Alors, ça, ce 5 \$ de l'heure plus, évidemment, les coûts d'enregistrement qui sont de 7 \$, 8 \$, peut-être plus, actuellement, une douzaine de dollars pour enregistrer.

M. Gamache: Enregistrer une hypothèque, je crois que c'est rendu à 42 \$.

M. Camden: 42 \$. Alors... Et ça, ça comptabilise, évidemment, pour 29 000 000 \$ de revenus.

M. Gamache: C'est ça. Disons, la majorité, c'est plus les montants à 42 \$ pour enregistrer l'acte. Les revenus, au niveau de la recherche ou des photocopies sont marginaux par rapport aux 29 000 000 \$.

M. Camden: Est-ce que vous avez ou... Ce n'est peut-être pas dans votre mandat, mais est-ce que vous avez fait une espèce de... Est-ce que vous avez des données comparatives entre les coûts réels entraînés et les coûts... également, versus les revenus?

M. Gamache: On mentionne, je crois, que... disons, je ne retrouve pas le paragraphe exactement. Mais le ministère n'est pas... Compte tenu... il y a des lacunes au niveau des systèmes d'information. On n'est pas en mesure de faire ce genre de comparaison là.

M. Camden: Et est-ce que vous avez obtenu du ministère... est-ce qu'on a également un ratio entre d'une part, le temps consacré de la main-d'oeuvre sur place à l'égard de recherches et celui de l'enregistrement proprement dit?

M. Breton: Je pense que ces analyses dont vous parlez auraient normalement été disponibles à partir du système d'information de gestion que le ministère s'était donné, sauf qu'on a constaté que c'est un système qui a été créé en 1983 et que la situation — et c'est ce qu'on décrit à 7.45 — s'est détériorée ou a changé par rapport à un système créé en 1983, de sorte que, maintenant, le ministère n'a plus en main des données comparatives d'un bureau à l'autre ou des analyses qui reflètent une réalité qui a évolué. Alors, toutes ces analyses, je ne crois pas qu'elles soient disponibles d'aucune façon parce qu'il n'y a pas adéquation entre le mécanisme pour les cumuler et la situation telle qu'elle existe.

M. Camden: Dans votre rapport, également, vous nous dites que les bureaux, évidemment, ne fournissent pas tous la même information. Est-ce qu'à cet égard, le ministère a une politique d'uniformisation du service ou a fait des efforts ou tendait à faire des efforts pour faire en sorte que le service soit l'équivalent, peu importe le bureau? Et qu'on ne fasse pas d'une région ou des usagers une catégorie mieux traitée que d'autres?

M. Breton: D'après un oui-dire — parce que, encore une fois, on n'a pas fait un suivi sur ce travail — je pense que le ministère s'est adressé aux remarques qu'on a faites et a cherché à mettre en place des correctifs. Règle générale, ce qu'on m'a dit, c'est que cette division du ministère a changé ses méthodes de travail d'une façon appréciable depuis l'instant où on a déposé ce premier rapport.

M. Camden: Alors, puisque vous êtes passés il y a un peu plus de 14 mois, donc, le processus d'informatisation était loin d'être établi. Il était en phase de conceptualisation, je présume?

M. Gamache: Il y avait certains bureaux qui étaient informatisés. Mais, disons, la création, entre autres, du fonds des registres du ministère de la Justice, en janvier 1992, a permis de revoir l'ensemble ou, en tout cas, au moins les procédures comptables. À ce niveau-là, on pourra voir, dans nos vérifications financières en date du 31 mars qui s'en vient, dans quelle mesure ça a permis d'améliorer les contrôles. Mais effectivement, il y a eu une refonte importante au niveau des contrôles, je dirais, financiers surtout.

M. Camden: Je me suis laissé dire, également, que les gens, au ministère de la Justice, avaient une belle indépendance d'esprit, semblerait-il, à l'égard du Conseil du trésor quant aux normes de gestion et également, quant au fonds d'opération ou enfin, à l'égard d'efforts de rationalisation. Est-ce que c'est le même constat que vous faites lorsque vous effectuez des vérifications ou des visites?

M. Breton: C'est un constat très général auquel vous réferez et on ne peut pas dire qu'on a fait un travail suffisamment général dans ce ministère pour entériner ce constat. Il faut remarquer, comme vous le démontre l'organigramme en tout début de ce chapitre, qu'on est allés voir une seule direction. Tout le reste du ministère, nous l'avons ignoré en ce qui concerne l'évaluation de la gestion. C'est seulement la Direction générale de l'enregistrement que nous avons regardée. Donc, je pense qu'il serait impropre, pour nous, de prétendre qu'on extrapole pour le reste du ministère. C'était peut-être une direction qui était plus faible que les autres, peut-être que c'était représentatif, mais on ne pourrait pas dire pour l'instant.
(21 h 40)

M. Camden; Peut-être que cette prétention tient au fait que, évidemment, la justice ou enfin, les juges plus particulièrement, sont ce troisième pouvoir entre l'exécutif, le législatif et le judiciaire, peut-être que ça tient d'une part à cela. Mais je voudrais peut-être vous poser une question. Je voudrais savoir si vous pouvez aller jusque là, parce qu'évidemment il y a une ligne de démarcation qui... il y a une zone qui est plus que grise, là, qui est **peut-être** délicate à aller à l'égard des cours de justice, pas tellement à l'intérieur du mode d'opération proprement dit d'une cour, mais mes concitoyens m'ont fait part qu'ils avaient un questionnaire un peu particulier à l'égard du mode, de la façon dont on opère dans la convocation des témoins, dans le mode d'opération où on convoque des dizaines, voire même des centaines de gens pour une journée, sachant fort bien qu'on ne pourra les entendre, pour choisir, d'une part, les jurés. C'est particulièrement à cet égard-là qu'on a porté ça à mon attention. Et que, évidemment, on doit les faire revenir le lendemain, le surlendemain, et ça peut durer, bref, une bonne partie de la semaine. Mais on fait courir un peu, beaucoup de gens comme ça et ça fait évidemment bien des gens dans les corridors et ça prend aussi peut-être plus d'espace. On doit le reconnaître. Il y a autant de chaises pour garder tout ce monde au palais en disponibilité, au cas où on en aurait besoin. Est-ce que, là-dessus, votre mandat vous permet d'aller jusqu'à ce niveau?

M. Breton: Ça nous permet d'aller voir d'assez près jusqu'à ce niveau. Effectivement, nous sommes dans cette section du ministère de la Justice, cette année, et nous serons en mesure de passer des commentaires dans le rapport que nous publierons, l'automne prochain. Maintenant, jusqu'où nous irons, il est bien sûr qu'à un moment donné il faut être prudent pour ne pas

empiéter sur le pouvoir de la justice comme tel, mais il y a certainement un certain nombre de pratiques administratives que nous examinons pour l'instant.

M. Camden: Je conviens avec vous, M. Breton, que c'est une zone qui est délicate, où vous marchez sur de la glace qui est mince. Ce n'est pas facile à démarquer. Cependant, je dois vous indiquer que vous avez là un souci, une préoccupation de la population et de celui qui vous parle parce que je pense qu'il faut donner une certaine latitude effective au système judiciaire pour opérer, mais cependant, il y a une limite au-delà de laquelle je pense qu'il faut être aussi, d'une part, respectueux des individus, et d'autre part, des coûts que l'opération même du système engendre.

M. Breton: Nous essayons d'évaluer la qualité de la gestion de cette fonction.

M. Camden: Je vous remercie.

Le Président (M. Lemieux): Merci, M. le député de Lotbinière. M. le député de Labelle.

Centre de recherche industrielle du Québec

M. Léonard: Merci, M. le Président. Il me reste seulement quelques minutes. Je reviendrai en quelques remarques à la fin. Je voudrais aller au Centre de recherche industrielle du Québec, c'est-à-dire au royaume de l'apôtre de la qualité totale, section recherche et développement. Je regarde un peu les lacunes qu'il y a là. Le premier paragraphe: L'an dernier dans notre rapport à l'Assemblée nationale nous avons signalé des faiblesses dans les procédés relatifs à la facturation aux comptes clients. Cette année, des lacunes persistent toujours. Et je rappelle que l'an dernier, il y avait aussi le ministère de l'Industrie et du Commerce et surtout la SDI qui étaient en cause. Je suppose que l'an prochain nous aurons droit au suivi des mesures qui auront été mises en place.

Je vois que M. le Vérificateur général, en tout cas, réagit à mon affirmation. Il doit se dire: Si j'ai les ressources nécessaires. C'est ça?

M. Breton: Non, c'est que je voulais vous dire que notre planification pour l'an prochain se fera au mois de mai. On tient compte de votre demande.

M. Léonard: Bon. C'est parce qu'il y avait des lacunes particulièrement sucrées qui avaient été décelées. Mais tenons-nous-en pour l'instant au Centre de recherche industrielle du Québec. Le problème que je veux soulever, c'est que les comptes clients, les travaux en cours, en fait c'est les stocks en quelque sorte, souffraient d'un laxisme dans le contrôle — et je vous en donne juste quelques-unes des meilleures, M. le Président — les comptes clients et les travaux en cours totalisaient 2 200 000 \$, représentant 46 % du montant des factures de travaux facturés en cours d'année. À

cette date, les comptes clients en souffrance s'élevaient à quelque 2 000 000 \$. Sur 2 200 000 \$, ce n'est pas pire.

Près de la moitié de cette somme était constituée de comptes datant de plus de 150 jours. Au 10.132: Aucun état de compte n'a été transmis aux clients pendant plus de cinq mois à la suite de problèmes résultant de l'implantation d'un nouvel auxiliaire. Cinq mois sans compte, réduisant ainsi l'efficacité de la perception. C'est une conclusion qui **m'apparaît** facile à tirer dans les circonstances. Et de plus, il était difficile de se fier à cet auxiliaire parce que le montant global des comptes était exact, mais des encaissements totalisant près de 1 000 000 \$ n'avaient pas été appliqués avec suffisamment de précision à chacun des comptes, ce qui empêchait d'avoir une image exacte de l'ancienneté des comptes et du solde réel de chacun. On a envie de rire, mais ce n'est pas très drôle pour celui qui reçoit les mauvaises factures. Il reste que... Je continue. Enfin, le Centre avait facturé un client pour environ 500 000 \$ pour des services non rendus alors que l'entente contractuelle avec le client prévoyait une facturation mensuelle basée sur les coûts des travaux effectués dans le mois. Je relie au fait qu'il y avait eu 2 200 000 \$ de comptes dans l'année. Il y a un très gros client et, lui, il a des services non rendus et il reçoit une facture de 500 000 \$. Je me demande, M. le Vérificateur général, qu'est-ce qu'il y a qui marche dans la facturation des comptes du **CRIQ**? Y a-t-il quelque chose qui marche?

M. Breton: Je vais demander à M. Ouellet qui a eu la chance de les feuilleter personnellement, qui est le directeur de la **vérification**, de vous donner un aperçu.

Le Président (M. Lemieux): Si vous voulez vous identifier, M. Ouellet, s'il vous plaît.

M. Ouellet (Marc): Bonjour, Marc Ouellet, directeur de la **vérification**. Pour répondre à votre question, disons qu'on essaie déjà depuis plusieurs années d'améliorer la situation. L'an dernier, ce qui s'est passé, c'est qu'on a essayé d'implanter un nouveau système informatique justement pour améliorer le suivi de ces comptes-là et surtout la facturation plus rapide. Ce qui s'est passé, c'est qu'on a eu des problèmes d'implantation avec ce système informatique là qui a fait en sorte qu'on a eu de la difficulté pendant cinq mois à envoyer les états de compte à cet effet-là. Est-ce que la situation s'est améliorée? Je ne peux pas vous dire jusqu'à maintenant, la situation, parce qu'on va commencer la **vérification** financière dans les prochaines semaines, mais c'était la situation au 31 mars 1992, l'an dernier.

M. Léonard: Cette année, les lacunes persistent toujours. Je me pose quand même des questions. Est-ce qu'avant d'installer un logiciel comme ça il n'avait pas fonctionné en parallèle un certain temps? C'est ce qu'on fait d'habitude quand on installe un système informatique.

M. Ouellet: On n'a pas fonctionné, dans ce cas-là, en parallèle parce que l'ancien système, à ce qu'on nous a dit, était assez lourd à manipuler. Il n'y avait pas suffisamment de mémoire dedans. Alors, on a été obligés de l'abandonner pour continuer avec un nouveau système, ce qui a fait en sorte qu'on a perdu un peu le suivi pendant quelques mois, le temps qu'on rattrape toute l'information pour qu'on puisse remettre ça à jour. C'est ce qui a fait que, pendant cinq mois, entre autres, on n'a pas émis de facturation.

M. Léonard: Ils étaient mieux de ne pas être dans les légumes, dans les fruits et légumes, eux autres, parce que ça aurait pourri vite. Ouais! Pour des gens qui sont en recherche et développement, ils n'ont pas une... Quelques problèmes.

Bon. Laissons ça. Disons qu'on va regarder le suivi de l'an prochain dans ce secteur-là parce que, comme je dis, c'est sous la coupe du ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie qui est responsable du **CRIQ** et qui fait des grands discours sur la qualité totale et... En tout cas.

M. Breton: Vous devriez trouver quelque chose dans le rapport de cet automne parce que nous faisons présentement une étude...

M. Léonard: O.K.

M. Breton: ...sur les lieux.

M. Léonard: Bien là, je vais vous souhaiter bonne chance.

Au ministère du Revenu maintenant.

Une voix: Ah!

M. Léonard: Je reviens là.

Ministère du Revenu (suite)

Une voix: Moi aussi, je reviens là.

M. Léonard: Ah bon! Bien, vous pourrez compléter, cher collègue. Ministère du Revenu. J'hésite à toucher à ça, mais, quand même, c'est un peu inquiétant parce qu'il y a des failles là. Et là, je comprends que ça a touché l'impôt sur le revenu des particuliers. On ne parlera pas de la TPS et TVQ parce que je suppose que si vous alliez dans ce secteur-là, j'ai **ouï-dire** qu'il y a quelques problèmes majeurs. Je vais **peut-être** vous donner des suggestions d'aller voir comment ça se passe, mais les commerçants, à l'heure actuelle, en particulier les commerçants, se plaignent de façon épouvantable de ce qui se passe. Ils n'y arrivent pas et ils le disent que le ministère du Revenu les facture à temps et à contretemps, leur charge des amendes, des pénalités considérables, et alors que lui-même est en faute. Bref, je n'ose pas. Je n'ai pas de mandat à vous donner, vous vous les donnez vous-mêmes.

Mais, revenons à l'impôt sur le revenu des particuliers. Premier point, vous traitez la cotisation régulière. On est dans le domaine tout à fait standard, puis vous avez tout un chapitre sur les pièces justificatives manquantes et les dépenses non admissibles. Ce que je lis, c'est que des déductions et des crédits ont été accordés par le ministère, même si les documents exigés n'avaient pas été fournis; puis il y avait aussi des reçus qui n'étaient pas conformes aux exigences et des explications pour justifier certaines déductions. Puis, votre analyse nous a démontré que les explications fournies auraient démontré qu'il ne fallait pas admettre les déductions. Là, maintenant, il y a eu des corrections à cela. Est-ce que la situation est toujours la même? Est-ce que c'est vraiment très grave ou si c'est une lacune de fonctionnement, un certain laisser-aller qui fait que la situation est telle mais n'a pas de conséquence financière majeure?
(21 h 50)

Je vous signale le fait, parce que, autant au fédéral qu'au Québec, cette année les rentrées de fonds ne se font pas vite, elles sont même passablement plus basses que prévu. Je ne dis pas que c'est ça qui est la cause ici, mais j'ai l'impression qu'il ne faudrait pas qu'ils en laissent échapper trop, trop. Je ne parle même pas des cigarettes là. Est-ce qu'il y a des montants en cause importants là-dedans?

M. Breton: M. Marc-André Lepage, le directeur de vérification au ministère du Revenu, pourrait nous donner une réponse, parce que je ne dirais pas qu'il est là en permanence, mais assez fréquemment, hein?

M. Léonard: Il pourrait l'être; ça aiderait encore davantage.

M. Lepage (Marc-André): Bonjour. Marc-André Lepage. Vous avez mentionné tantôt concernant les pièces manquantes. Je ne sais pas si vous voulez qu'on vous donne des exemples de pièces manquantes ou...

M. Léonard: Peut-être une ou deux, mais surtout si les montants impliqués ou les conséquences financières peuvent être significatives.

M. Lepage: Des pièces manquantes, je peux vous citer des exemples comme quelqu'un paie une cotisation professionnelle, nécessairement, s'il demande la déduction, il faut qu'il fasse parvenir la pièce justificative avec. Souvent, on accepte la déduction sans avoir la pièce justificative. Il y a des frais de scolarité où il manque des pièces justificatives puis il y en a une série comme ça. Toutefois, on a quand même fait une extrapolation des conséquences de tout ça. On est arrivés à un chiffre, mais c'est difficile de pouvoir interpréter vraiment ce chiffre-là pour les raisons suivantes: C'est que si...

M. Léonard: Il est quoi le chiffre avant d'y aller sur les nuances?

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Lepage: Je vais revenir...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Lepage: ...sur le chiffre. C'est que supposons qu'il y a une pièce justificative qui manque, par exemple, cotisation professionnelle, nous on prend le montant et on l'extrapole. Ça ne veut pas nécessairement dire que l'individu, le particulier n'avait pas cette pièce-là, qu'il ne l'a pas fait parvenir. Si on communique avec lui, il peut la faire parvenir, mais on n'a pas communiqué avec, c'est un peu le rôle du ministère. Donc, à ce moment-là c'est pour ça que je vous dis que le montant de l'extrapolation qu'on a faite pourrait être interprété.

M. Léonard: Oui, oui. Alors il est quoi votre montant?

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Breton: Ça ne donne rien en fait de vous le donner, parce que est-ce que c'est 50 %...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Breton: ...100 %, on ne le sait pas. Vous ne le savez pas plus que nous tout ce qu'on peut...

M. Léonard: Non, non, mais il me semble qu'on est capables d'apporter les nuances que vous apportez vous-mêmes.

M. Lepage: Le ministère du Revenu a déjà un service du contrôle de la qualité. Il examine à peu près une vingtaine de mille déclarations par année, puis il a fait des extrapolations sur des résultats des pièces justificatives manquantes ou mauvaises déclarations, fausses déclarations, puis lui arrive dans un ordre de grandeur, je pense, d'à peu près une quarantaine de millions. Puis, notre chiffre se situait autour de ça, mais ça demande toujours une interprétation, comme je vous le disais.

M. Léonard: 40 000 000 \$. Non, mais je comprends ce que vous dites, c'est que finalement des ordres professionnels normalement émettent des cotisations, puis il y a des copies: copies pour l'impôt. Est-ce que c'est parce qu'ils en émettaient juste une copie qui allait juste à Ottawa, puis que l'autre vous ne l'aviez pas, puis des trucs comme ça? Je pense que... Mais allons à d'autres considérations. Juste une chose, c'est parce qu'en termes de fonctionnement ce que vous signalez «examen incomplet des déclarations de revenus», par exemple, puis aussi les renseignements qu'il possède, le ministère intègre dans ces documents, il a des renseignements sous forme de rubans magnétiques ou de support papier et il intègre seulement les rubans magnétiques, ça veut dire qu'en termes de revenus de placements... Là aussi, je suppose, vous avez fait des

extrapolations, vous ne me donnerez pas le chiffre pour apporter des nuances. Je vois que c'est quand même délicat, ces choses-là, parce qu'il peut y avoir des conséquences à terme, il y en a qui échappent aux mailles, finalement.

Une voix: Nécessairement, nécessairement.

M. Léonard: C'est ça que ça veut dire.

Une voix: C'est ça.

M. Léonard: Et quel'un qui saurait ça pourrait s'essayer. Il ne faudrait pas que vous publiez cette partie de votre rapport.

M. Breton: Mais c'est connu maintenant.

M. Léonard: Oui, oui!

Une voix: On n'a pas identifié...

M. Léonard: Ceci étant dit, l'information, c'est quand même... Le problème, c'est qu'il doit être corrigé à sa source. Je voudrais, sur le revenu, mais je voudrais pouvoir revenir à la fin avant 22 heures. O.K., je vais poursuivre jusqu'à la fin. O.K., on me donnera deux, trois minutes à la fin parce que j'ai quelque chose à dire.

M. Gauthrin: Moi, M. le Vérificateur, sur la question qui touche l'accréditation des organismes de charité, là on parle de 400 000 000 \$ qui sont donnés dans les fonds. Alors, comme il y avait à peu près 27 % de déductible, on parle d'un montant de 100 000 000 \$ à peu près, et là-dessus, il y a quand même des vrais organismes de charité qui ne posent pas de problèmes, j'imagine. Mais ce qui m'inquiète, c'est que vous signaliez qu'année après année, vous dites la même chose, et puis que le ministère ne fait face à rien.

Et ça ça me perturbe. Ça me perturbe. C'est-à-dire... Et on est dans une espèce de situation où vous signalez un problème, c'est-à-dire que vous dites, on ne vérifie pas si les organismes de charité satisfont bien les critères fixés par la loi. Si les organismes de charité donnent bien... Vous énoncez les critères, je ne reviens pas là-dessus. Mais, les rapports entre le Vérificateur général, une fois que vous avez signalé ça, ça reste là. Et si le ministère n'a pas le goût de changer, il ne change pas, et ça continue à être pareil. C'est à peu près la situation ou quoi?

M. Léonard: Ça nous amène à poser des questions en Chambre, nous de l'Opposition.

M. Breton: Je dirais que, concernant le ministère du Revenu, il y a régulièrement améliorations qui sont apportées à la suite de nos remarques, à un point tel qu'il y a un comité spécial dont la seule fonction, je dirais, est de faire un suivi sur les remarques du Vérifi-

icateur. Et lorsque le suivi a été appliqué, ils nous font parvenir copie de toutes les actions qui ont été prises en fonction de nos remarques.

Maintenant, dans le cas présent, on voit l'attitude du ministère à la page 251, où, pour lui, il exerce un contrôle adéquat sur les activités des organismes de charité, et il ne sent pas le besoin d'aller vraiment plus loin. Il a pris cette position. C'est suffisant. Si le fédéral l'accepte et que je passe derrière, j'en ai assez.

M. Gauthrin: Est-ce que le fédéral fait des vérifications quant aux organismes de charité?

M. Breton: Plus loin. D'une façon plus systématique que le Québec le fait.

M. Gauthrin: Fédéralisme rentable.

M. Léonard: Je voudrais simplement relever...

Le Président (M. Lemieux): Vos deux minutes de commentaire.

M. Léonard: ...en terminant, sur le ministère du Revenu qu'il y a des problèmes, si je comprends bien, que vous avez relevés sur la sécurité des bandes informatiques, des mémoires informatiques, qui sont considérables. Et ça ça mériterait un suivi, je pense bien. Un des points, à 1070, en ce qui concerne les copies de sécurité qui ne sont pas conservées à l'extérieur du bâtiment principal. Si un sinistre détruisait l'équipement et les copies de sécurité, la reprise normale des opérations serait difficile.

C'est comme une litote pour dire qu'il y aurait quelques problèmes au ministère de l'impôt à récupérer les dossiers de chacun. C'est ça que ça veut dire. C'est très grave.

M. Breton: Si un avion tombait sur ce ministère-là.

M. Léonard: Il y a plein de citoyens qui feraient des sous. C'est ça que ça veut dire.

Conclusions

M. le Président, je voudrais simplement, en guise de conclusion, d'abord, remercier le personnel, le bureau du Vérificateur général d'avoir été ici présents et les remercier de leur travail. Je m'excuse envers ceux qui sont venus ici, qui ont travaillé et qu'on n'a pas eu l'occasion de questionner et cela m'amène à vous dire, M. le Président, que nous avons eu quatre heures en tout. Nous avons commencé à 16 heures, de 16 à 18 et de 20 à 22, pour examiner un dossier où à chaque page que vous lisez, vous découvrez des choses à vous faire dresser les cheveux sur la tête.

(22 heures)

Je pense qu'il faut absolument obtenir, comme commission, une reprise, une reprise de séance. Je ne

dis pas que tout le monde doit y assister mais peut-être qu'on peut, nous, d'abord, faire une séance de travail pour déterminer des points précis qu'on voudrait fouiller avec le Vérificateur général; l'aviser des questions ou, disons, pour être plus efficaces, je ne veux pas déplacer tout le monde, mais il me semble qu'il y a d'autres choses à faire et à voir **là-dedans**. Je trouve que l'imputabilité commence par là. Ce serait même un amendement qu'il faudrait apporter à la loi 198 pour dire qu'il faudrait étudier jusqu'à pleine satisfaction le rapport du Vérificateur général.

M. Gauthrin: On savait que c'était inclus dans la loi 198, à l'article 10.

Le Président (M. Lemieux): M. le...

M. Léonard: Ce que je veux dire...

Le Président (M. Lemieux): S'il vous plaît, pour conclure.

M. Léonard: ...M. le Président, c'est que, compte tenu du travail qui est fait, et puis je dois dire que, depuis quelques années, au fur et à mesure que le temps passe, le public s'intéresse aux travaux du Vérificateur général. Je me dois de le souligner, parce que, même si j'ai des critiques à formuler, il reste que, lorsque vous sortez votre rapport, ça paraît dans les journaux et les comptes rendus prennent du corps. Ils ne s'attaquent pas juste à des épiphénomènes ou, comme quelqu'un disait, à des articles d'**Échos-Vedettes**. Il commence à y avoir des analyses de fond quant à vos travaux. Je pense que ça, c'est heureux. On doit poursuivre et je pense que nous aussi, comme commission, on devrait aller beaucoup plus loin.

M. le Président, je compte sur vous pour convoquer une séance de travail et aussi pour qu'on obtienne une séance additionnelle pour aller plus dans le détail. Alors, je remercie beaucoup et je félicite le Vérificateur général et son équipe, si je peux me permettre en toute modestie de le faire. Je vous remercie encore une fois.

Le Président (M. Lemieux): M. le député de Verdun et je vais prendre une minute moi-même.

M. Gauthrin: M. le Président, je voudrais joindre ma voix aussi au député de Labelle pour vous remercier des informations que vous avez pu nous apporter aujourd'hui et l'efficacité du personnel qui vous accompagne. Je serais assez d'accord avec le député de Labelle. J'ai l'impression, M. le Président, qu'on a fait qu'effleurer, actuellement, l'étude de ce document. Il serait **peut-être** sage qu'on ait la chance en séance de travail de poursuivre l'étude du document, quitte à ce qu'on vous rencontre à ce moment-là. Et peut-être qu'il ne faudrait pas faire revenir tout votre personnel, mais on pourrait préciser les questions ou les points qu'on voudrait étudier. Vous pourriez seulement faire déplacer les personnes qui seraient concernées par ces questions.

Donc, exceptionnellement, je partage sur ce point de vue-là.

Le Président (M. Lemieux): Est-ce que vous me faites la même demande?

M. Léonard: M. le Président, si j'interprète le député de Verdun, quand il est dit qu'il est assez d'accord, c'est comme l'autre jour quand il disait qu'il était, ou vous même, sensible ou très sensible...

M. Gauthrin: M. le Président...

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

M. Gauthrin: ...je ne demande pas au député de Labelle d'interpréter ma pensée, ni mes paroles, à cet effet-là.

Le Président (M. Lemieux): Oui, allez-y, M. le député de Verdun, concluez.

M. Gauthrin: Merci. Alors, M. le Président, je vous suggérerais et vous demande éventuellement et je joins ma voix à celle du député de Labelle pour qu'on puisse poursuivre ce débat et l'étude de cette question.

Le Président (M. Lemieux): Je vous remercie, M. le député de Verdun. Moi, je conclurai de la façon suivante. D'abord, je tiens à vous remercier, M. le Vérificateur et votre équipe ainsi que vos adjoints. Vous avez fait un travail qui était très professionnel, un travail très substantiel. Vous avez fait preuve d'imagination et de créativité dans la présentation de ce rapport-ci qui était très, très accessible. Les problèmes des principaux éléments étaient facilement identifiables et il va sans dire que, passer une séance de quatre heures sur un tel rapport, c'est, à mes yeux, se faire le complice, je dirais, d'une certaine irresponsabilité administrative. Les termes sont peut-être profonds, mais je pense qu'ils veulent bien dire ce qu'ils veulent dire. Et, dans ce sens-là, je pense que j'ai vraiment le devoir d'ajourner cette commission strictement sine die et non pas en mentionnant qu'elle a effectué son mandat.

En ce faisant, je conserve tout l'espace de manoeuvre voulu pour que le souhait que vous exprimez dans votre rapport, si je me souviens bien, à l'article 49, puisse se réaliser et que la commission aussi revioie son mode de fonctionnement en ce sens que, comme l'ont dit le député de Labelle et le député de Verdun, nous puissions convoquer des personnes qui ont la responsabilité que de certains éléments du rapport en présence des personnes concernées. Je crois que dans la situation actuelle des finances publiques, ça devient effectivement essentiel et c'est une condition sine qua non, je pense, au mandat qu'on s'est donné nous, comme gouvernement, d'une gestion plus serrée des fonds publics. Et, dans ce sens-là, moi, je me joins à ce que le député de Labelle a dit et au député de Verdun.

Je vais vous permettre de conclure en deux minutes en vous disant que, tout à l'heure, je n'ajournerai les travaux que sine die. Ça veut donc dire, dans mon esprit, qu'il y aura une séance de travail et que vous allez revenir, vous et une partie de votre équipe, à une ou plusieurs reprises, devant cette commission parlementaire.

Maintenant, nous vous écoutons, M. le Vérificateur.

M. Breton: Messieurs, je m'étais préparé un mot de la fin et vous m'avez enlevé tous les mots de la bouche en les prononçant vous-mêmes en proposant que nous revenions.

Je vous remercie de m'avoir deviné. Merci.

Le Président (M. Lemieux): ...compétente et vous avez de quoi en être fier. Alors, nous ajournons nos travaux strictement et seulement sine die.

(Fin de la séance à 22 h 6)