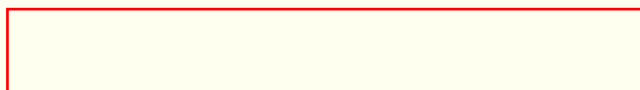


Les travaux parlementaires



Journal des débats

Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 2 octobre 2003 • Vol. 38 N° 4

Audition de la sous-ministre du Revenu
concernant le développement des systèmes
d'information du ministère

•

Audition du sous-ministre des Ressources
naturelles, de la Faune et des Parcs concernant
les subventions du gouvernement à des
organismes sans but lucratif

Table des matières

Audition de la sous-ministre du Revenu concernant le développement des systèmes d'information du ministère

Exposé de la Vérificatrice générale par intérim, Mme Doris Paradis

Exposé de la sous-ministre du Revenu, Mme Diane Jean

- **Documents déposés**

Discussion générale

- **Informations transmises aux parlementaires dans le cadre
de leur travail de surveillance de la gestion du ministère**
- **Contrôle et suivi des projets de développement des systèmes**
- **Plan de développement de nouveaux services électroniques**

- **Pratiques en matière d'utilisation de services du secteur privé**
- **Contrôle et suivi des projets de développement des systèmes (suite)**
- **Projet de déclaration de revenus électronique**
- **Contrôle et suivi des projets de développement des systèmes (suite)**
- **Projet de déclaration de revenus électronique (suite)**
- **Observance fiscale dans l'industrie de la fabrication des vêtements et dans l'industrie du taxi**

Audition du sous-ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs concernant les subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif

Exposé de la Vérificatrice générale par intérim, Mme Doris Paradis

Exposé du sous-ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, M. Michel Boivin

Discussion générale

- **Innovation-Papier**
 - **Gestion d'un programme d'aide financière destiné à l'industrie des pâtes et papiers**
 - **Mécanisme de traitement des demandes de subvention**
 - **Indicateurs de performance des projets et cibles visées**
 - **Délai de réponse aux demandes de subvention**
 - **Indicateurs de performance des projets et cibles visées (suite)**
 - **Délai de réponse aux demandes de subvention (suite)**
 - **Réalisation d'une étude coûts-bénéfices en réponse à certaines interrogations soulevées par la Vérificatrice générale**
 - **Mécanisme de traitement des demandes de subvention (suite)**
 - **Autres programmes d'aide financière gérés par le ministère**
 - **Nombre d'employés chez Innovation-Papier**
 - **Versement d'une aide financière à une entreprise qui a fait faillite**
 - **Autres programmes d'aide financière gérés par le ministère (suite)**
 - **Nombre d'employés chez Innovation-Papier (suite)**
 - **Versement d'une aide financière à une entreprise qui a fait faillite (suite)**
 - **Composition du conseil d'administration**
 - **Réalisation d'une étude coûts-bénéfices en réponse à certaines interrogations soulevées par la Vérificatrice générale (suite)**
 - **Comptabilisation des avis sectoriels donnés par le ministère**
 - **Avantages de la création d'Innovation-Papier**
 - **Déboursement du ministère par rapport aux besoins de liquidités**

■ Délai de réponse aux recommandations de la Vérificatrice générale

Autres intervenants

Mme Rita Dionne-Marsolais, présidente

M. Raymond Bernier

M. Guy Lelièvre

M. Alain Paquet

Mme Danielle Doyer

Mme Jocelyne Caron

Mme Sarah Perreault

Mme Solange Charest

*** M. Pierre Gagné, ministère du Revenu**

*** M. Pierre Boisvert, idem**

*** M. Michel Bordeleau, ministère des Ressources
naturelles, de la Faune et des Parcs**

*** Témoins interrogés par les membres de la commission**

(Onze heures trente-trois minutes)

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...débuter les travaux. Nous sommes donc ici pour entendre le sous-ministre du Revenu. Alors, on constate le quorum, puisque nous avons le député de Montmorency, qui est également adjoint parlementaire au ministre du Revenu, nous avons aussi le député de Robert-Baldwin, qui est vice-président de cette commission, et nous avons la députée de Chauveau; ensuite, du côté de l'opposition, nous avons la députée de Terrebonne, la députée de Rimouski et nous avons comme invité le député de Gaspé. Et, plus tard, nous aurons la députée de Matapédia qui se joindra à nous. Nous avons aussi, qui va arriver bientôt, là, le député de La Prairie, M. Dubuc, qui remplace le député de Verdun. Il ne devrait pas tarder.

Donc, la commission est réunie pour entendre, dans un premier temps, la sous-ministre du Revenu sur le développement des systèmes d'information de votre ministère, et, dans un deuxième temps, nous allons poursuivre avec le sous-ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs sur les subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif.

Audition de la sous-ministre du Revenu concernant le développement des systèmes d'information du ministère

Nous allons donc... Oui, c'est ça. Alors, maintenant, je vous remercie d'être là, les représentants du ministère du Revenu, ça fait plaisir de vous revoir. Et je rappelle que l'objectif de cette commission, c'est de s'assurer que les fonds publics sont bien dépensés. Donc, nous nous concentrons sur l'administration publique et non pas sur les décisions politiques. Alors, je vais passer la parole à la Vérificatrice générale adjointe pour qu'elle nous présente le résultat de ses vérifications.

Exposé de la Vérificatrice générale par intérim, Mme Doris Paradis

Mme Paradis (Doris): Mme la Présidente, M. le vice-président, Mme et MM. les membres de cette commission, Mme la sous-ministre du Revenu. C'est avec plaisir que j'ai accepté l'invitation qui m'a été faite de participer à cette séance de la commission de l'administration publique. Celle-ci se penche aujourd'hui sur les résultats du suivi de la vérification de l'optimisation des ressources concernant le développement des systèmes d'information au ministère du Revenu.

Mentionnons d'abord que cette seconde vérification, qui s'est déroulée de janvier à mars 2003, est fondée sur les mêmes critères d'évaluation que ceux initialement utilisés. De plus, ce suivi porte sur trois nouveaux projets sélectionnés à partir des critères retenus à l'époque et qui sont conformes au modèle de base auquel nous nous étions référés. Ainsi, les projets suivants ont fait l'objet de notre évaluation: le système déclaration de revenus électronique, 1,6 million; déploiement des échanges électroniques, enregistrement des entreprises, 2,7 millions; observance fiscale dans l'industrie de la fabrication du vêtement, 3,9 millions de dollars.

Lors de la vérification initiale, nous désirions avoir l'assurance que les processus reliés à certains aspects critiques du développement des systèmes ont été mis en oeuvre par le ministère. Ces six éléments sont: l'estimation des projets, les fonctions d'assurance qualité et de revue par les pairs, la gestion des risques, la gestion des bénéfices, le suivi des activités et la reddition de comptes.

Je tiens à souligner d'entrée de jeu que, lors de la vérification initiale, nous avons mentionné que le ministère réussit à mettre en oeuvre les outils informatiques nécessaires à la réalisation de sa mission tout en respectant dans l'ensemble les budgets autorisés. Nous avons d'ailleurs insisté sur ce fait à la séance de la commission de l'administration publique du 26 octobre 2000. Nous avons également mentionné que le ministère fait montre de beaucoup de bonnes pratiques de gestion en ce domaine.

Notre suivi révèle que le ministère a pris des mesures à l'égard de 13 des 14 recommandations que nous avons formulées, et nous sommes satisfaits des progrès réalisés pour quatre de ces 14 recommandations. Des améliorations significatives ont été notées pour ce qui est de l'estimation des projets ainsi que pour la gestion des risques. Toutefois, certaines mesures sont incomplètes en ce qui a trait à l'assurance qualité et à la revue par les pairs, à la gestion des bénéfices, au suivi des activités de développement de systèmes de même qu'à la reddition de comptes.

Somme toute, le ministère demeure performant dans le développement de ses systèmes informatiques. Il avait reçu un rapport relativement bon à l'époque, et c'est ce qui fait la difficulté pour lui de s'améliorer maintenant. Ce qui restait à parfaire concerne, j'en conviens, des éléments plus complexes.

D'abord, parlons de l'estimation des projets. Bien que la démarche du ministère soit mieux structurée grâce à l'application complète d'une des deux recommandations que nous lui avons adressées, cette démarche est encore trop récente pour que les évaluations produites répondent aux objectifs de précision poursuivis.

Par ailleurs, les deux recommandations concernant l'assurance qualité et la revue par les pairs ont donné lieu à des progrès insatisfaisants. Même si ces fonctions ont été améliorées, l'assurance qualité effectuée par le ministère demeure incomplète, alors que la revue par les pairs souffre d'un manque de coordination ministérielle, de critères uniformes, et sa documentation est insuffisante.

Quant à la gestion des risques, le ministère a enregistré des progrès satisfaisants pour les deux recommandations formulées. Ces progrès concernent l'adoption d'une méthode d'analyse de risques assortie d'un outil logiciel, de même qu'une application plus systématique. Il reste à préciser davantage les orientations et les lignes directrices en matière de gestion des risques et à veiller à leur application.

n (11 h 40) n

Trois recommandations visaient à améliorer la gestion des bénéfices. Sous ce rapport, les progrès sont insatisfaisants. Le cadre ministériel de gestion des bénéfices n'a pas été modifié, bien que le ministère songe à l'enrichir à la faveur d'une réflexion plus globale portant sur la gestion de ses investissements.

Au regard des projets, sauf exception, le ministère n'est pas à même de démontrer qu'il maximise les retombées des systèmes développés ni d'évaluer leur rentabilité.

Pour ce qui est du suivi des activités de développement de systèmes, la première des quatre recommandations touchait le contrôle des changements par les comités directeurs de projets. Cette recommandation n'a pas été appliquée.

Deux autres recommandations, qui concernaient le suivi de l'ensemble de l'effort et du coût ainsi que la comparaison des données réelles avec les prévisions initiales, n'ont pas non plus suscité de progrès satisfaisants. Ainsi, le suivi de l'effort consenti en jours-personnes reste partiel puisqu'il manque le temps des utilisateurs.

Deux projets ont donné lieu à quelques rapprochements de données réelles avec les prévisions initiales, mais ces données étaient incomplètes et globales plutôt que présentées par fonction, d'où leur utilité réduite.

Nous sommes satisfaits des progrès réalisés relativement à la quatrième recommandation, à l'effet que le ministère devrait utiliser des indicateurs pour mesurer sa performance.

Enfin, la situation s'est légèrement améliorée en matière de la reddition de comptes. Par contre, le ministère ne donne pas d'indication sur le respect de ses engagements ou la justesse de ses prévisions quant à la fonctionnalité des systèmes, aux coûts des travaux ainsi qu'aux délais et aux avantages liés aux projets les plus significatifs.

En terminant, j'aimerais souligner la bonne collaboration obtenue du ministère. Je réitère mon engagement à participer aux travaux de cette commission qui contribue à la saine gestion des fonds

publics. Je vous remercie.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, Mme la Vérificatrice générale. Et, pour les fins de l'organisation de nos travaux, l'objectif est de faire une discussion qui se terminerait vers midi trente. Alors, je passe maintenant la parole à la sous-ministre du Revenu. Peut-être que vous souhaitez présenter les gens qui vous accompagnent.

**Exposé de la sous-ministre du Revenu,
Mme Diane Jean**

Mme Jean (Diane): Oui, s'il vous plaît. Alors, Mme la Présidente, M. le vice-président, Mmes, MM. les députés de la commission, Mme la Vérificatrice générale par intérim. Il me fait plaisir de rencontrer les membres de la commission de l'administration publique afin de répondre à leurs questions. Cette obligation qui découle de la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes apparaît essentielle au renforcement de la qualité de l'administration publique.

Alors, je vais vous présenter mes collaborateurs aujourd'hui: à ma droite, Pierre Boisvert, sous-ministre adjoint, responsable des technologies au ministère du Revenu; à ma gauche, Pierre Gagné, directeur de la vérification interne; derrière moi, Claude Gauthier, de la vérification interne et enquêtes; et Michel Hébert, conseiller à mon bureau; Francine Lacasse, adjointe administrative. Alors, tous ces gens m'ont soutenue dans la préparation de la rencontre d'aujourd'hui.

Alors, Mme la Présidente, en commençant, j'aimerais faire un bref rappel de la vérification de l'optimisation des ressources effectuée par le Vérificateur général initialement et qui a fait l'objet de la commission parlementaire en octobre 2000. Comme Mme Paradis, je rappelle que, dès cette époque, on observait que le ministère a réussi à élaborer les outils informatiques nécessaires à la réalisation de sa mission en respectant l'ensemble des budgets autorisés. Et le Vérificateur, M. Breton, ajoutait même: «La situation de l'entité est même meilleure que celle que l'on peut observer ailleurs au Canada dans divers milieux appelés à réaliser des projets équivalents, meilleure que ce que l'on trouve ailleurs. Le ministère affiche un degré d'exposition aux risques moins élevé que la moyenne des organisations, soit 19 % par rapport à 34,3 %. Aussi, beaucoup de saines pratiques de gestion sont déjà en place au ministère du Revenu.» Il me semble que l'on peut constater que, dès ce moment, le ministère avait déjà la note de passage pour la préparation de ses systèmes d'information.

Dans le rapport de suivi, trois ans plus tard, malgré quelques réserves, la Vérificatrice générale conclut que le ministère réussit à mettre en oeuvre les outils informatiques nécessaires à la réalisation de sa mission en respectant l'ensemble des budgets. Cette vérification nous dit donc que, malgré certaines lacunes, le ministère fait quand même bien les choses. Il n'obtient pas encore la note parfaite, mais il travaille fort pour l'obtenir.

Comme vous allez le constater, le ministère du Revenu a toujours collaboré et continuera de collaborer avec le Vérificateur général afin de soutenir son personnel dans la réalisation et le suivi de ses mandats de vérification. Ces rapports nous permettent de questionner nos façons de faire et d'apporter des améliorations à notre administration.

Plusieurs recommandations du Vérificateur général ont déjà été mises en application, et le projet d'échanges électroniques en est un exemple bien concret. L'expérience acquise avec ce projet contribuera, j'en suis certaine, à faire des trois projets majeurs en cours au ministère, en l'occurrence la refonte des systèmes de l'impôt des particuliers, de l'impôt des sociétés et de la TPS, des modèles en matière de bonnes pratiques pour le développement de systèmes intégrant les services en ligne.

Les développements et changements impliqués par les projets de refonte sont de très grande importance pour le ministère. Afin d'en assurer le succès, nous avons mis sur pied la Direction de la coordination des refontes des systèmes et le concept de bureau de projets pour l'encadrement des trois projets de refonte.

Dans son premier rapport, le Vérificateur général avait formulé 14 recommandations pour améliorer certains aspects liés au développement des systèmes du MRQ et pour rehausser sa capacité, compte tenu de l'importance de sa mission et de ses activités. Le suivi de 2003 révèle que le ministère a pris des mesures à l'égard de 13 des 14 recommandations formulées. Le Vérificateur note des améliorations significatives pour ce qui est de l'estimation des coûts des projets ainsi que de la gestion des risques. Toutefois, il estime que certaines mesures sont incomplètes en ce qui a trait à l'assurance qualité et à la revue par les pairs, à la gestion des bénéficiaires et au suivi des activités de développement.

Le suivi de la vérification a porté sur trois nouveaux projets, puisque les projets visés par la vérification initiale étaient terminés. Pour bien comprendre les observations du Vérificateur général, la portée et le contexte de réalisation, très différents des trois projets sélectionnés... mérite quelques explications.

En effet, le premier projet, soit la déclaration de revenus électronique, consistait au développement d'un formulaire électronique, et ce, afin de répondre notamment à un besoin souvent exprimé par les contribuables québécois ne voulant pas payer pour l'achat d'un logiciel commercial. Ce formulaire électronique, téléchargeable à partir du site Internet du ministère, est somme toute dans la continuité des déclarations de revenus que les contribuables québécois peuvent transmettre au ministère par Internet. Près de 600 000 contribuables ont transmis leur déclaration de revenus de cette façon cette année. Ce projet a été livré dans le cadre d'un projet-pilote qui avait comme premier objectif de vérifier la réceptivité et l'intérêt de la clientèle produisant essentiellement sur des formulaires papier.

Pour ce qui est de l'estimation des produits, de l'effort de développement et du coût du projet, il faut mentionner le contexte particulier de ce développement. Ce nouveau service offert aux contribuables n'avait aucune base de comparaison au ministère, que ce soit dans les façons de faire, dans l'organisation des équipes et dans la méthodologie à utiliser. Les estimations pour les coûts et les efforts à déployer ont dû être effectuées en partie avec des méthodes existantes pour lesquelles des ajustements ont été faits, et cela, en se basant sur l'expérience d'experts dans le domaine.

Par ailleurs, l'équipe de projet avait mis en place un processus d'assurance qualité auprès de la clientèle externe, en l'occurrence les contribuables. Ce processus avait pour objectif d'assurer l'appropriation du produit par cette clientèle, et ce, à tous les niveaux: aspect graphique, facilité d'utilisation, pertinence des textes et des explications et non pas seulement au niveau fonctionnel.

Cette nouvelle façon de faire a permis d'augmenter la qualité de nos processus de développement dans le but de mieux répondre aux besoins de la clientèle.

Dans le cas d'un tel projet-pilote, les bénéfices peuvent difficilement être établis à l'avance. Ce n'est qu'après l'expérimentation que le ministère est en mesure d'effectuer les analyses complètes afin d'établir les bénéfices de la mise en place d'un tel service.

En conclusion, le ministère reconnaît ne pas avoir appliqué toutes les normes associées à la méthodologie de développement généralement suivie au gouvernement du Québec. Cependant, l'application était développée et livrée dans les délais, et ce, à un coût inférieur, en raison notamment d'une utilisation moins importante que prévue des ressources contractuelles.

Le second projet, observance fiscale dans l'industrie de la fabrication du vêtement, réfère à un ensemble de fonctions ajoutées au système existant du ministère afin de soutenir l'application des mesures destinées à assurer un meilleur suivi fiscal de la sous-traitance dans l'industrie de la fabrication du vêtement. Ce système a été développé dans le cadre de la mise en place de nouvelles mesures fiscales liées aux activités du Bureau de lutte à l'évasion fiscale. Pour le ministère, ce projet est assimilable à un projet de recherche et développement. Et, dans ce contexte, il était quasi impossible d'appliquer à la lettre une méthodologie de développement habituelle, compte tenu du contexte essais et erreurs d'une telle démarche.

n (11 h 50) n

Pour ce projet, le ministère ne disposait que d'un délai de six mois. Les nouvelles fonctionnalités avaient été annoncées par la ministre des Finances le 5 juillet 2001, pour une entrée en vigueur le 1er janvier 2002. L'équipe de développement informatique a dû faire preuve d'imagination et d'organisation pour donner suite à la demande du législateur. Le délai restreint n'a pas permis de réaliser une étude préliminaire et une architecture fonctionnelle complète avant de mettre en place les nouveautés. Pour ce projet, le ministère reconnaît ne pas avoir appliqué toutes les normes associées à la méthodologie de développement généralement suivie au gouvernement du Québec.

Finalement, le troisième projet, soit le déploiement des échanges électroniques, volet enregistrement des entreprises. Le Vérificateur général a observé de meilleures pratiques. Comment ne pas être d'accord avec un tel constat? Ce projet fait partie intégrante des grands systèmes que le ministère a développés au cours des dernières années. Le déploiement des échanges électroniques est un projet de grande envergure dont la réalisation sur trois ans a coûté 24,5 millions de dollars.

Ce projet a d'ailleurs fait l'objet d'une reddition de comptes particulière, puisque le Conseil du trésor a informé le ministère du Revenu, en octobre 2000, qu'il devait soumettre de façon semestrielle un rapport détaillé de l'avancement des travaux, en conformité avec l'entente de gestion convenue entre le secrétaire du Conseil du trésor et la sous-ministre du Revenu. Le ministère a respecté cet engagement.

Il m'apparaît important de souligner que ce projet a reçu, en mai dernier, lors du gala des Octas de la Fédération informatique du Québec, le premier prix dans la catégorie des services gouvernementaux

en ligne. Il est à noter que non seulement le MRQ s'est mérité l'Octas de sa catégorie, mais en plus il a été mis en nomination pour l'Octas de l'excellence, un événement exceptionnel de l'aveu des experts en la matière. Jamais un tel honneur n'avait été accordé à une organisation gouvernementale. Cette récompense représente pour le ministère la reconnaissance par ses pairs et celle de toute l'industrie informatique. Bien que non mesurable à court terme, il s'agit d'un bénéfice tangible pour le ministère du Revenu et le gouvernement du Québec.

Ayant mérité l'Octas de sa catégorie, le ministère a été inscrit au Concours canadien de l'informatique et de la productivité pour l'avenir, qui est un concours pancanadien. Nous saurons le 18 novembre prochain si le projet des échanges électroniques sera à nouveau récompensé. Le ministère est aussi finaliste au Gala des prix de distinction 2003 de GTEC, Government Technology Exhibition of Canada, qui est le plus grand rassemblement au Canada des responsables des technologies de l'information dans les gouvernements du Canada. Le prix sera remis le 6 octobre prochain dans le cadre de la Semaine des technologies qui vise à couronner les réalisations exceptionnelles. Alors, nous espérons encore une fois recevoir une reconnaissance de nos réalisations.

Il me fera plaisir de vous remettre... nous avons avec nous aujourd'hui quelques documents d'information sur ces nouveaux services, sur support électronique, évidemment.

Comme je vous l'ai mentionné tout à l'heure, les rapports du Vérificateur général permettent au ministère de questionner ses façons de faire et d'apporter des améliorations à son administration. Et, à ce chapitre, beaucoup d'actions ont été posées depuis le passage des représentants du Vérificateur général. Ainsi, la Direction de la coordination des refontes des systèmes voit à la standardisation de nos façons de faire et à la rigueur budgétaire tout au long de la durée des projets.

Le ministère a mis en place une structure et des modalités de gestion solides, de manière à pouvoir facilement soutenir et contrôler l'avancement des trois projets de refonte et assurer une saine reddition de comptes. Les impératifs des projets de même que l'obligation inconditionnelle de résultat imposent sans contredit la rigueur dans la gestion des refontes, et ce, à l'intérieur des budgets, des échéanciers et dans le respect d'une qualité de développement tant au niveau des résultats que de l'environnement de travail pour les ressources.

La mise en place de la Direction de la coordination des refontes des systèmes conduit déjà à un encadrement plus robuste qui appuie la prise de décision des gestionnaires impliqués de même que l'intégration des trois projets. Les trois projets sont distincts en regard de leurs portées et ampleurs respectives, en fonction de leurs degrés d'avancement et de leurs déroulements respectifs. Toutefois, ils partagent tous une obligation inconditionnelle de résultat. Le calendrier de résultat... de réalisation des refontes vise des échéances ambitieuses dans un délai maximal de cinq ans. L'arrimage complexe de ces projets à l'évolution du ministère, au cours de cette même période, pose un défi important. Outre l'objectif du ministère d'assurer une saine gestion des projets de refonte et une reddition de comptes satisfaisante, le ministère souhaite développer une méthodologie de gestion de projets générique qui lui est propre ainsi qu'un ensemble de mécanismes, processus ou outils et règles de gestion référentiels et accessibles à tous les projets à venir au ministère.

Comme vous pouvez le constater, le ministère était déjà bien positionné en matière de développement

informatique. Les processus de coordination de projets qu'il a mis en place et qui s'amélioreront au fil des ans viendront, je l'espère, confirmer cette position. Je vous remercie.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vous remercie beaucoup, Mme la sous-ministre. Est-ce que je peux vous inviter à déposer vos remarques d'introduction? Et, en même temps, j'en profite pour vous féliciter, ainsi que l'équipe de l'informatique, pour les Octas et les autres honneurs que vous avez. Et vous allez aussi nous déposer les documents.

Documents déposés

M. Jean (Diane): Bien, oui, je les ai avec moi.

Discussion générale

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K. Alors, je vais donc ouvrir la période d'échange et demander à l'adjoint parlementaire du ministre du Revenu de débiter la période d'échange.

Informations transmises aux parlementaires dans le cadre de leur travail de surveillance de la gestion du ministère

M. Bernier: Alors, merci. Merci, Mme la Présidente. Premièrement, bienvenue, Mme Jean, la sous-ministre, bienvenue, M. Boisvert, M. Gagné, Mme Paradis, Vérificatrice générale par intérim, M. Bédard, merci d'être ici ce matin, et toute l'équipe de soutien également du ministère et du Vérificateur général.

Donc, vous comprendrez que le ministère du Revenu, en conclusion de votre exposé, est certainement l'un des leaders dans le développement des systèmes au niveau des organismes du gouvernement du Québec. Et, pour ce faire, je crois que nous avons comme préoccupation de s'assurer que les leaders rencontrent les critères de contrôle, les critères de normes, les critères d'évaluation en regard des objectifs fixés. À plusieurs égards, vous l'avez mentionné par le fait que vous avez reçu des prix, effectivement, vous êtes reconnus non seulement au sein de la fonction publique québécoise, mais au sein aussi des organismes publics à travers le Canada.

La préoccupation... les préoccupations, c'est-à-dire, que les parlementaires ont en regard des développements de systèmes sont mentionnées dans le rapport de la Vérificatrice, et, sur ça, j'aimerais y revenir de façon à initier, si on veut, les discussions. Les parlementaires, ce qu'ils désirent connaître, ce sont les opportunités de développement de systèmes, ce sont également le respect de ces engagements-là ou la justesse... par rapport à la justesse des prévisions, la fonctionnalité des systèmes, le coût des travaux ainsi que les délais et les avantages liés aux projets les plus significatifs. En ce qui nous concerne, comme parlementaires, ce sont nos préoccupations au moment de l'examen du résultat et au moment du travail effectué dans les ministères et les organismes dans le cadre de développement de systèmes informatiques.

Moi, ce que j'aimerais savoir, là: Quelles sont les mesures que le ministère du Revenu entend mettre

de l'avant pour nous assurer, en tant que parlementaires, que nous allons obtenir toutes les informations nécessaires nous permettant de juger de la qualité, et de la performance, et de l'opportunité des différents systèmes qui y sont mis en place dans un organisme tel que le ministère du Revenu?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la sous-ministre.

M. Jean (Diane): D'accord. Alors, écoutez, il y a au ministère du Revenu un processus d'amélioration continu pour faire évoluer l'ensemble des outils, y compris les indicateurs de suivi et la reddition de comptes. Le ministère produit déjà, sur la base de sa planification annuelle, des indicateurs, il dépose un plan annuel de développement et un bilan annuel de ses réalisations. Avec les nouveaux outils que nous sommes à implanter, dont le cadre de gestion, qu'on pourra aussi déposer, le cadre de gestion des projets, je pense qu'on sera en mesure d'améliorer le contrôle et le suivi de l'évolution des projets.

En ce qui concerne l'évaluation plus particulièrement des bénéfiques, la politique ministérielle sur la gestion des bénéfiques est en cours d'examen. L'évaluation des bénéfiques est souvent difficile à réaliser et pas évidente pour certains types de projets, comme les projets de refonte qui visent le remplacement de projets... de systèmes existants et qui doivent être remplacés. Le système de l'impôt des particuliers et l'impôt des sociétés doit être remplacé. L'absence de remplacement créerait un problème, mais les bénéfiques de leur remplacement sont parfois difficiles à mesurer.

n (12 heures) n

Par contre, pour d'autres projets de développement, les bénéfiques sont tangibles, sont mesurés. Alors, écoutez, lorsque les bénéfiques sont tangibles, ils sont toujours mesurés. Je vais vous donner quelques exemples. La TP-1 Internet, avec ce projet-là, on a diminué le coût de traitement d'un rapport de 1,61 \$ à... réduction de 1,56 \$ sur 1,61 \$. Alors, écoutez, c'est une réduction majeure. Le système SAGE, système automatisé de gestion des encaissements, nous a permis d'économiser 53 effectifs. Alors, on tente donc de mesurer les bénéfiques pour chacun des projets toutes les fois que cela est possible.

M. Bernier: Ce que je comprends, somme toute, c'est que vous êtes en train de développer des outils, de façon à faciliter notre travail, en tant que parlementaires, pour mieux comprendre, mieux saisir la priorisation, l'efficacité, le respect des coûts, de façon à ce qu'on puisse être capables de porter un jugement là-dessus. Parce que vous comprendrez qu'en ce qui concerne les élus la préoccupation au niveau du service client est certainement une des premières préoccupations que nous avons, et, pour nous autres, il devient fort important d'être capables de voir et de constater que cette préoccupation-là se traduise dans le choix des projets et dans le choix des investissements qui sont faits à l'intérieur des ministères et des organismes, de façon à assurer cette qualité-là au niveau des gens.

Contrôle et suivi des projets de développement des systèmes

La deuxième question se rapporte justement au niveau du suivi de la qualité du développement des

systèmes. À la table, on peut voir votre directeur de vérification interne. Donc, moi, j'aimerais qu'il puisse élaborer, là, en regard de son travail, versus le processus de développement des systèmes, là, quelle est sa participation en tant que.. au niveau de la Direction de la vérification interne, quelles sont les étapes de son travail dans ce cadre-là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la sous-ministre.

Mme Jean (Diane): Alors, je comprends que vous voulez entendre, là, le chef de service de la vérification interne. Alors, M. Gagné.

M. Gagné (Pierre): En fait, je vous dirais que notre implication, présentement, est au niveau des projets de refonte. Notre mandat vise à s'assurer que les projets de refonte atteignent les objectifs qu'on s'est donnés et qu'on respecte aussi les cadres, tout le cadre normatif qu'on s'est donné, donc un peu qu'est-ce qui a fait l'objet, là, du rapport du Vérificateur général au niveau de l'estimation et la taille des produits. On s'assure que l'assurance qualité est faite, qu'il y a des registres de modifications de... des registres pour les modifications de systèmes, et ainsi de suite. Donc, on travaille beaucoup au niveau de la conformité.

Et on y va par des analyses de risques, dans le sens qu'on a décidé d'y aller sur les projets majeurs donc de refonte: impôt des particuliers, impôt des sociétés et au niveau aussi TPS. On est aussi impliqué indirectement dans l'examen de la sécurité aussi à l'intérieur de ces projets-là, dans le sens qu'elle rencontre les normes du ministère au niveau des droits et des accès qui sont accordés et des contrôles qui sont effectués a posteriori. Donc, on est un mécanisme de surveillance un peu permanent, régulier, au niveau du développement.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Montmorency.

M. Bernier: Merci. Et, en sous-question, dans la même... sous le même sujet, ma question s'adresse à vous, Mme la sous-ministre • peut-être que c'est M. le sous-ministre Boisvert qui pourra y répondre. Au niveau du processus de développement en tant que tel par... au moment où on... en cours du travail, qu'est-ce qu'il y a comme... Donc, vous avez parlé tout à l'heure de registre, donc, j'imagine, il y a des demandes additionnelles qui viennent, il y a également l'évaluation ou du questionnement qui est fait en cours du développement par du personnel qui possède les compétences pour être capable de le faire. Durant le travail de développement, qu'est-ce qui se fait, là, par rapport à cette phase d'évaluation là en cours de développement, là, mis à part ce qui est fait au niveau de la vérification dont... au niveau des pairs, là, qu'est-ce qui est fait, là, comme validation?

Mme Jean (Diane): Alors, je vais demander à M. Boisvert de vous répondre sur cette question.

M. Boisvert (Pierre): Bon. Voici, lorsqu'on débute un projet informatique de l'ampleur de celui des refontes, il faut appliquer une méthodologie qui est généralement très bien documentée et très bien connue dans le monde de l'informatique. Donc, on commence toujours de la même façon, c'est-à-dire il y a une analyse préliminaire qui est faite, et à ce moment-là on dégage globalement les fonctionnalités ou les besoins des utilisateurs que le système puisse remplir.

Ensuite de ça, on passe à la période qui est vraiment la période que je dirais la plus critique, qui est la phase d'architecture. Donc, c'est vraiment la phase où, là, on confronte les fonctionnalités qui ont été demandées par les utilisateurs, les fonctionnalités au niveau du calcul comme tel, c'est-à-dire ce que l'on n'a pas le choix de faire, et les technologies et les développements que l'on a à faire. Donc, c'est après la phase d'architecture que l'on sait exactement l'ampleur, la portée, les échéanciers et les coûts d'un projet.

Ensuite de ça arrive la période d'implantation, de réalisation et d'implantation. Dans le cadre des refontes, basé sur cette grande méthodologie là, on a élaboré un cadre de gestion qui part de l'organisation du projet, l'implication des utilisateurs, les registres de changement, les registres de suivi, l'implication du vérificateur interne, et on pourra déposer à la commission le manuel de gestion que l'on a élaboré.

Il faut dire, par rapport au Vérificateur, vous remarquerez que, dans son rapport, il fait beaucoup référence à l'effet que le ministère avait les contrôles et les évaluations appropriés mais il manquait de documentation. Évidemment, le ministère du Revenu, de par son habitude de développement... Vous savez, on a un discours du budget, et habituellement il faut le livrer à une date très précise. Et, à date, heureusement le ministère du Revenu n'a jamais manqué la date, il a toujours réussi à faire les discours du budget en temps opportun. Évidemment, dans un processus comme ça, on a tendance à oublier évidemment de documenter ce que les gens font, parce que ça se fait un petit peu, je dirais même, par habitude, et ça va de soi.

Le projet des refontes, étant donné l'ampleur, nous a interpellés, et, suite principalement aux commentaires du Vérificateur et de la vérification interne, nous avons mis en place, comme Mme Jean disait, un manuel de gestion de projets qui va nous permettre non seulement de gérer et de suivre adéquatement les projets de refonte, donc des gros projets, mais, de la façon et de la méthodologie qui a été utilisée, on peut, on va pouvoir même aller dans des projets beaucoup plus petits, avec toute une mécanique, là, de biens livrables, de biens semi-livrables, et tout ça. Donc, c'est très bien documenté dans le document que nous avons, qui malheureusement n'était pas disponible lorsque le Vérificateur est venu au mois de mars.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): On apprécie que vous continuiez votre amélioration continue. Je vais passer la parole au député de Gaspé.

Plan de développement de nouveaux services électroniques

M. Lelièvre: Merci, Mme la Présidente. Alors, Mme Jean, Mme Paradis, bienvenue, ainsi qu'à tous vos collaborateurs et collaboratrices.

Ministère du Revenu, oui, c'est un ministère important parce que c'est l'ensemble des contribuables québécois qui font affaire avec vous. Dans le développement des services électroniques, d'abord, je tiens à vous féliciter, le ministère du Revenu, quand j'ai lu ça dans les journaux que vous aviez été le ministère qui avait gagné cette reconnaissance, ce prix, je pense c'est très important, et également le nombre de déclarations que vous traitez chaque année. D'autre part, au niveau des services que vous

avez mis en place, est-ce que le ministère a l'intention de continuer, est-ce que vous avez des confirmations à l'effet que ce que vous développez en termes de services, par exemple au niveau des entreprises de services bidirectionnels, pour les entreprises, est-ce que vous avez des confirmations à l'effet que le ministère va pouvoir continuer à faire du développement à ce niveau-là, compte tenu que, bon, on sait qu'on a un gouvernement qui veut faire du gouvernement un gouvernement en ligne? Donc, je pense que le ministère du Revenu est très avancé à ce niveau-là.

Alors, j'aimerais ça vous entendre là-dessus, au niveau des projets de développement. Parce qu'on a eu l'occasion de prendre connaissance aussi des questionnements, des remarques de Mme la Vérificatrice générale, et certaines améliorations, on nous a indiqué que sur 13 des 14 projets, bien, il y avait eu des... qu'il y a eu des améliorations significatives pour ce qui a trait à l'estimation des projets, etc., et des risques, mais est-ce que le ministère travaille sur d'autres projets? Est-ce que le ministère va aller plus loin au niveau des services qu'il donne à la population, et comment ça va se développer?

n (12 h 10) n

Mme Jean (Diane): Écoutez, oui, on a des projets, on continue. D'ailleurs, dans les documents que j'ai déposés, vous avez une feuille, là, qui est la liste des services électroniques du ministère implantés avant 2002, implantés en 2002-2003, prévus en 2004 puis prévus après 2004. Alors, je pense que le ministère du Revenu, en effet, a des priorités qui convergent avec celles du gouvernement électronique et ce développement de services là s'intègre bien avec la réalisation de cette mission-là.

En 2004, si on prend cet exemple-là, il y a trois nouveaux services électroniques qui sont prévus: gestion des procurations; service de paiement par débit préautorisé • un service que je pense sera très apprécié; élargissement des services de paiement à d'autres banques. Après 2004: enrichissement du contenu informationnel en ligne; retour de l'avis de cotisation par Internet • qui permettra aux citoyens de connaître rapidement l'état de leur situation; des déclarations en ligne qui s'adressent à des catégories spécifiques d'employeurs; les déclarations amendées par Internet • actuellement, ce n'est pas possible; des déclarations arrimées aux logiciels commerciaux; remise de pensions alimentaires; transmission des déclarations de revenus des sociétés par Internet. Donc, en fait, la liste continue, nous avons des plans de développement pour un ensemble de services.

Mon collaborateur pourrait vous donner des statistiques sur l'appréciation puis la demande, mais, moi, je peux vous dire que, pour avoir rencontré, depuis que je suis en poste au ministère du Revenu, l'Association des planificateurs financiers et fiscalistes, des tables de partenaires dans l'entreprise, ces services-là sont appréciés et recherchés. Donc, nous entendons poursuivre. Oui, nous avons un plan de développement, et nous continuons de le mettre en oeuvre.

Pratiques en matière d'utilisation de services du secteur privé

M. Lelièvre: Ce matin... Mon collègue de Montmorency tout à l'heure a posé des questions, mais, au niveau de la gestion des coûts de tous ces projets, la gestion par les pairs, par ailleurs, comment le ministère, à la suite des remarques du Vérificateur général... la Vérificatrice générale, plutôt, a

modifié ses pratiques? Parce qu'on a des exemples dans le rapport que le ministère est allé à l'externe chercher des évaluations de coûts, qu'il est revenu à l'interne puis que le projet a coûté moins cher, de l'ordre de 600 000 \$. Faites-vous appel au privé régulièrement? Est-ce que vous testez le marché, autrement dit, pour voir qu'est-ce qu'il en est ou le ministère dispose de tous les outils et de tout le personnel avec les compétences requises pour élaborer et mener à bien ces projets?

Mme Jean (Diane): Écoutez, le ministère a fait appel à des contractuels pour les surplus de travail qu'occasionnent certains projets et pour certains experts. Alors, on utilise parfois des experts dont on aura besoin pour une durée limitée, on fait un recours à l'externe, et parfois aussi on dégage nos propres ressources expertes, spécialisées, pour les mettre sur des projets en développement et on les remplace dans leur poste avec des ressources externes. Alors, selon l'ampleur des projets, quand le niveau de ressources est évalué, alors on apprécie, selon la durée puis la nature des compétences, s'il est opportun d'aller à l'externe ou pas. Alors, c'est une analyse qui se fait cas par cas.

Contrôle et suivi des projets de développement des systèmes (suite)

Quant à la revue par les pairs, peut-être que j'aimerais que ce soit M. Boisvert qui réponde, là, comment on a introduit et comment on utilise la revue par les pairs, mais je peux vous dire que les résultats des estimations qui se sont faites à l'origine pour les coûts des projets, là, sont maintenant comparés tout au fil du projet avec les coûts réels, et, quand il y a des divergences, des actions sont prises pour améliorer les résultats, parce que l'impératif des délais puis des budgets, c'est un inconditionnel dans les projets qu'on a sur la table, les grands projets. On peut poursuivre, mais à condition de respecter nos enveloppes budgétaires. Puis les délais aussi sont importants parce que toute l'organisation du ministère est centrée sur des dates, des échéances de révision des systèmes. Alors, si on a prévu une échéance pour la révision de la TP-1, il faut y arriver, à cette échéance-là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. Boisvert.

M. Boisvert (Pierre): Bon, bien, évidemment, à l'intérieur du cadre de gestion, nous avons, nous, ce qu'on appelle une revue interne d'un bien livrable, c'est-à-dire, lorsqu'on arrive à un gros projet, exemple la refonte de la TP-1, il peut y avoir, je ne sais pas, je peux vous dire 300 ou 400 biens livrables, donc ce n'est pas uniquement un bien livrable. Donc, un bien livrable, ça peut être une fonctionnalité.

Et, au niveau du cadre de gestion, pour chaque bien livrable, il va y avoir un processus qui devra être mené, autant au niveau utilisateur, c'est-à-dire ceux qui vont utiliser des fonctionnalités, qu'au niveau informatique, pour s'assurer que ce bien livrable là répond aux exigences et aux fonctionnalités pour lesquelles il a été fait ou pour lesquelles il est fait. Donc, chacun des biens livrables à l'intérieur d'un processus qui est... que vous retrouvez d'ailleurs et que... lire, là, où il y a toutes les étapes pour vérifier la qualité et la revue du bien livrable en question pour chacun des projets. Je ne sais pas si ça répond à votre...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci. Je vais passer la parole maintenant au député de Laval-des-Rapides.

Projet de déclaration de revenus électronique

M. Paquet: Merci. Merci, Mme la Présidente. Alors, je me joins évidemment à mes autres collègues pour vous souhaiter la bienvenue et vous remercier de votre participation à nos travaux. J'ai quelques lignes de questionnement. La première, qui est peut-être un peu plus précise, c'est concernant la déclaration de revenus électronique. Le premier élément de question, qui est en termes... parce que je pense que c'est un élément important pour les parlementaires et, je pense aussi, pour le ministère, c'est l'approche de... lorsqu'on développe des programmes, qu'on développe des nouvelles formules de relation avec nos clients, bien, c'est important de s'assurer de la qualité du service client et de voir évidemment l'opportunité et de voir aussi le résultat que ça donne.

Vous avez mentionné que, au cours des dernières années, puis pas seulement... l'année dernière, 600 000 personnes ont transmis leurs déclarations de revenus par Internet • et je suis moi-même un de ceux-là, depuis quelques années d'ailleurs • mais c'est un élément qui est différent de l'aspect de pouvoir avoir la possibilité de remplir directement sa déclaration de revenus en utilisant la page Web ou les liens Internet du ministère.

Or, dans ce contexte-là, d'une part, je me questionne sur quel est le taux d'utilisation de ce service-là, d'autant plus qu'un contribuable qui veut remplir sa déclaration de revenus, qui en a deux à faire au Québec, une au gouvernement du Québec et une au gouvernement fédéral, doit remplir deux déclarations donc, et, s'il veut utiliser un service informatisé, il a la possibilité d'acheter des logiciels pour remplir en même temps les deux formulaires et faire les quelques... remplir, cocher différemment s'il y a des particularités spécifiques à un... par rapport à l'autre, pour faire les distinctions, mais les remplit quand même simultanément, alors qu'un même contribuable qui voudrait remplir sa déclaration en utilisant le service du ministère, la déclaration en ligne du gouvernement du Québec, doit remplir à la main ou acheter lui-même le logiciel pour remplir la déclaration fédérale.

Alors, la question qu'on peut se poser: Qu'est-ce qui a pu amener le ministère à dire... Dans la mesure qu'il y a deux déclarations à faire, est-ce que le 1 million de dollars donc qui a été amené pour mettre en place cette déclaration en ligne était nécessairement une priorité dans ce contexte-là? Et quel a été le succès... ou l'utilisation du système?

Mme Jean (Diane): Oui, d'accord. D'abord, une précision. Près de 600 000 contribuables ont, comme vous, transmis leurs déclarations de revenus électroniquement. Il faut dire que s'ajoutent à ça 1 million de rapports qui nous ont été transmis électroniquement par des préparateurs. Alors, au total, le ministère a reçu 1,6 million de rapports électroniquement sur 5,2 millions, soit 30 %. Parce que c'était la transmission directe tout à l'heure dont je vous ai parlé, puis je me rends compte, là, qu'on sous-estime en parlant ainsi, et c'est en progression constante: 12 % en 1998, 30 % l'année dernière. Alors, un autre signe que ces services-là sont appréciés.

Le taux d'utilisation de la déclaration électronique, le formulaire électronique mis en ondes l'année dernière: assez limité. Il faut dire qu'on s'adressait à une seule clientèle, un seul profil fiscal: le célibataire dont les revenus proviennent de salaires, retraite, placements ou prestations. Nous avons

eu 3 593 utilisateurs. Nous considérons que c'est toujours un projet-pilote, il demeure, mais c'est une utilisation assez limitée pour une première année.

n (12 h 20) n

Vous soulignez que, en effet, le contribuable qui l'utiliserait, ce système, au Québec, doit avoir un autre système au gouvernement fédéral. C'est un fait. Je dois vous mentionner que, toutefois, nous sommes toujours en lien avec le gouvernement fédéral sur nos façons de faire ou pour avoir la meilleure harmonisation possible, notamment quand il s'agit de l'homologation des logiciels que les contribuables peuvent utiliser. Et le gouvernement fédéral offre un service gratuit, lui aussi, qui s'appelle IMPÔTEL, qui permet aux personnes de faire une déclaration par téléphone.

Alors, il y a un autre service que la déclaration papier qui est également disponible, mais vous avez raison de dire que ce n'est pas un service intégré quand on utilise la déclaration électronique, et c'est peut-être une des explications, c'est en évaluation actuellement, de la relativement faible utilisation de notre déclaration électronique.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, Mme la sous-ministre. On va continuer, mais je me permets un petit commentaire. Ce n'est peut-être pas la meilleure référence en ce moment, l'Agence fédérale, comme référence, avec ce qu'il s'est passé au niveau des informations. M. le député de Laval-des-Rapides.

M. Paquet: D'accord, Mme la Présidente. Je ne comprends pas le sens de votre remarque, mais ce n'est pas grave.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vous l'expliquerai.

M. Paquet: Par rapport à notre sujet de ce matin, je veux dire, évidemment.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...

M. Paquet: Alors, merci, Mme la Présidente. Alors donc, effectivement... Et la question, dans le fond... La leçon qu'on peut tirer de cela, c'est: lorsqu'on pense à des idées comme celle-là • et l'intention n'était pas mauvaise • il faudrait penser, quand on parle d'évaluation par les pairs, de voir comment est-ce que l'utilisation va vraiment être suffisamment répandue, dans un contexte comme celui qu'on vient de mentionner dans ce cas-là. Parce que, quand même, 1 million, c'est... Il y a peut-être d'autres priorités qui auraient pu être utilisées. Je ne vous blâme pas, là, je dis tout simplement que c'est une leçon un peu qu'on apprend du contexte actuel, d'autant plus que ce n'est pas... ça date de décisions qui ont été prises il y a quelques années pour en arriver là.

Mme Jean (Diane): Je voudrais noter que nous n'abandonnons pas le projet. Il y a eu 20 000 consultations. Alors, 20 000 personnes sont venues sur le site. C'est intéressant comme... Et nous allons suivre le projet, oui, nous allons l'intégrer dans nos processus de gestion. Et puis c'est un changement quand même de comportement, on pense que ça mérite d'être suivi encore quelques

années. Merci.

M. Paquet: D'accord. Sur un autre ordre d'idées, tout à l'heure, le député de Gaspé...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vais être obligée...

M. Paquet: Ah! excusez.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui. On va être obligé d'accélérer si on veut laisser la parole aussi à... Je vous donne chacun cinq minutes.

M. Paquet: O.K. D'accord. Je n'avais... pardon. Juste une question rapide? Une minute et demie, peut-être.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, oui. Faites ça vite, là.

Contrôle et suivi des projets de développement des systèmes (suite)

M. Paquet: O.K. Très rapidement. Sur la question d'évaluation par les pairs, un élément qu'on soulève, c'est que les pairs du ministère qui participent au suivi de la mise en place du type de développement d'un système sont les pairs qui relèvent du même gestionnaire, globalement. Est-ce que c'est le cas? Première question peut-être là-dessus rapidement. Mais aussi, lorsqu'on développe un tel projet, lorsqu'on parle d'évaluation par les pairs, les critères qui sont évalués, est-ce qu'on parle de critères d'efficience? Souvent, on regarde, bien, tel programme... le projet qu'on développe, à quelle date il devrait être livré, est-ce qu'il est livré, etc. Et c'est le mandat, entre autres, que la Vérificatrice générale a à suivre.

Et peut-être une question sur la question de quelle est la définition d'«efficience» qu'on devrait considérer et dans quelle mesure... Au-delà du délai, par exemple, il y a une question de suivi des coûts qui peut être fait, parce qu'il est aussi plus difficile de faire un changement à la fin de... une fois que... c'est plus coûteux de le faire à la fin de la... après qu'un programme ait été instauré que de le faire au fur et à mesure où le suivi ou le programme se développe. Et on peut peut-être se demander quelles sont les incitations qui sont mises en place, qui pourraient être mises en place, après ça, un contrôle des coûts, et que peut-être que, dans l'évaluation par les pairs, des gens d'autres services, si c'est le cas, puissent aussi participer pour s'assurer qu'il y ait un processus plus continu. Parce qu'il semble que la Vérificatrice générale a soulevé qu'il y avait des progrès qui étaient encore à faire, là, de façon assez significative au niveau de la comparaison, de l'effort et du coût réel des prévisions.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, Mme la sous-ministre, en une minute.

Mme Jean (Diane): Oui. Alors, écoutez, l'évaluation par les pairs, on est à développer en effet une technique qui va nous permettre de le faire sans ralentir le développement des projets, mais elle va le faire. Quand vous dites: Toutes les personnes relèvent de, bien, pensons à l'ampleur de la... Il y a au ministère du Revenu, dans la direction spécialisée... Des pairs, là, pour les projets, il y en a 788. La

plupart de ces personnes-là, en effet, relèvent du sous-ministre adjoint responsable des technologies de l'information, mais dans de grandes directions qui ont des responsabilités distinctes. Je pense que c'est un milieu suffisamment grand pour que les pairs d'une direction des méthodologies puissent jeter un regard objectif sur ceux qui font du développement. En effet, oui, ils sont dans un grand univers, mais dans un univers qui regroupe 788 personnes. Alors, ce sont des grands spécialistes de méthodologies, de systèmes, de normes qui jettent un regard sur ceux qui sont les experts en développement. Alors, je pense que nous avons de l'espace pour faire la revue par les pairs à l'intérieur du ministère.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci. M. le député de Gaspé.

Projet de déclaration de revenus électronique (suite)

M. Lelièvre: Oui. Merci, Mme la Présidente. Rapidement, Mme Jean. Le projet auquel vous avez fait référence tout à l'heure, quels sont les critères que vous avez utilisés pour savoir... Bon. Il n'y a pas eu beaucoup d'utilisation du fameux logiciel dont vous nous avez parlé, je pense, des célibataires. C'est un exemple que vous nous donniez. Quels sont les critères que vous prenez pour évaluer si le projet va continuer ou encore si vous allez l'abandonner? Est-ce que vous avez l'intention d'essayer de le développer davantage?

Mme Jean (Diane): Bon. Écoutez, je vais vous dire quelques mots puis peut-être laisser mon collègue poursuivre. En fait, on attend, en fait, les indicateurs, tels le taux d'utilisation, le taux de consultation, et ensuite on savait déjà dès le départ qu'il faudrait que ce soit en expérimentation un certain nombre d'années avant d'être à terme et avant de décider si on fera les autres profils de contribuables. Mais je vais laisser Pierre Boisvert expliciter.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. Boisvert.

M. Boisvert (Pierre): Je pense qu'au niveau des particuliers, comme Mme Jean dit, on verra si on va extensionner la déclaration de revenus électronique à d'autres profils de contribuables. En ce qui concerne tout ce qui touche le domaine des entreprises, évidemment on veut en arriver à une trousse qui permettrait théoriquement aux entreprises à faire complètement affaire électroniquement avec le ministère du Revenu. Avec les projets qui sont actuellement sur la table, et qu'on escompte pouvoir implanter, et qu'on va développer dans les prochains mois et au cours de l'année 2004, c'est-à-dire qu'à compter de 2005 le ministère du Revenu devrait avoir une trousse à peu près complète pour qu'une société ou un mandataire puisse faire affaire complètement sur une base électronique avec le ministère du Revenu.

Donc, ce qui nous a guidés dans notre réflexion, c'est d'atteindre cette trousse-là, la plus complète possible, et ensuite de ça de l'améliorer. Parce que, évidemment, lorsque vous mettez en place un service électronique, c'est un peu différent que de mettre un système en place au niveau du ministère, parce que, au niveau du ministère, vous avez les gens qui l'utilisent qui sont juste en bas de chez vous ou très près, alors que, lorsque vous avez des systèmes électroniques, ce sont les mandataires, ou les sociétés, ou les comptables qui deviennent les utilisateurs. Donc, ils nous demandent de faire des

améliorations à ces services-là pour qu'ils soient plus conviviaux, qu'ils soient plus faciles à remplir et qu'ils répondent le plus adéquatement à leurs besoins. Donc, c'est l'objectif que le ministère poursuit au niveau des échanges électroniques entreprises.

M. Lelièvre: Bidirectionnels. Le ministère envoie aussi l'information à ses contribuables.

M. Boisvert (Pierre): Oui, oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. Boisvert. Une autre question?

M. Lelièvre: Bien, je trouve que, au niveau... Sur la première question, je trouve qu'on y a répondu un peu vite, parce que... Vous ne savez pas si vous allez l'étendre. C'est un projet que vous allez évaluer sur combien de temps? Sur deux ans, trois ans, quatre ans?

Mme Jean (Diane): Trois ans. On se donne deux autres années d'implantation avant de poursuivre. Il faut dire qu'en même temps on poursuit d'autres développements comme les refontes et les services aux entreprises. Pour ce volet-là, on va suivre le taux d'utilisation avant de poursuivre, et de fréquentation. 20 000 personnes sont venues, peut-être...

M. Lelièvre: Allez-vous publiciser vos services?

Mme Jean (Diane): Oui, bien sûr.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, M. le député de Montmorency. On va poursuivre un petit peu. Chacun une autre.

M. Bernier: Juste en guise de... Justement pour terminer, là, est-ce que vous prévoyez faire, étant donné que notre objectif, c'est quand même de servir le client, de faire un certain arrimage versus le fédéral pour permettre justement aux gens d'avoir un incitatif plus grand?

Mme Jean (Diane): J'ai déjà amorcé des discussions avec le gouvernement fédéral pour connaître leurs orientations. Alors, nous allons poursuivre les échanges. Il est trop tôt pour... Je n'ai pas d'informations précises aujourd'hui, mais c'est une préoccupation que nous avons d'arrimer nos orientations puis nos développements avec l'Agence canadienne.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): En terminant...

Mme Jean (Diane): Il y a des discussions en cours.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça va?

M. Bernier: Oui, ça va.

n (12 h 30) n

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): En terminant, j'aimerais juste faire • le privilège de la présidente, là • deux petites questions, une remarque. La Vérificatrice générale avait indiqué dans son rapport que l'estimation des projets et toutes les recommandations qui avaient été faites par elle avaient été mises en place. Effectivement, on constate, elle a constaté aussi, que, dans l'estimé d'un projet qui est celui de la déclaration de revenus électronique, vous aviez estimé 1,6 million de dollars de coûts et que, dans les faits, en le faisant à l'interne, vous avez réalisé ça à 1 million. Donc, vous avez fait une économie, si on peut dire, de 600 000 \$. Donc, le fait de le faire à l'interne... on pourrait dire que le fait de le faire à l'interne vous a coûté un peu moins cher que ce que ça aurait coûté, compte tenu de... ou que ce que ça aurait pu coûter à l'externe. On pourrait dire ça. Est-ce que je me trompe?

Mme Jean (Diane): Oui, mais c'est une combinaison: c'est à la fois la quantité de ressources et l'utilisation des ressources internes qui expliquent l'économie. Alors, à la fois moins de ressources et des ressources internes.

Observance fiscale dans l'industrie de la fabrication des vêtements et dans l'industrie du taxi

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mon autre question. Dans l'observance fiscale dans l'industrie de la fabrication des vêtements, un des commentaires du Vérificateur général, c'était: La gestion des bénéfices était difficile à faire. Donc, pour votre investissement de 3,9 millions de dollars, vous avez récupéré combien de dollars dans cette industrie-là?

Mme Jean (Diane): Je ne sais pas si on dispose de cette information-là, parce que c'était, comme vous le savez, une action qui a été démarrée suite à une action du Bureau de lutte à l'évasion fiscale. Alors, on a diminué l'évasion fiscale.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce possible d'obtenir le... Oui, mais, dans les autres présentations que le ministère a faites devant la commission, il a souvent donné les coûts et les revenus qui en découlent. Et, en fait, ça confirme un peu... votre réponse confirme un peu l'inquiétude de la Vérificatrice générale, c'est-à-dire qu'au niveau des bénéfices c'est difficile pour vous de les indiquer. Est-ce que ce serait possible pour vous de nous fournir ces chiffres-là? Ce n'est pas nécessaire de les fournir aujourd'hui, mais de les envoyer à la commission. Je pense que ce serait utile d'obtenir cela.

Mme Jean (Diane): Il me fait plaisir de le faire...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Et ma question, c'est: Est-ce que la lutte à l'évasion fiscale se poursuit?

Mme Jean (Diane): Oui, la lutte à l'évasion fiscale se poursuit. Les programmes de contrôle se poursuivent et constituent un élément essentiel de la mission du ministère du Revenu.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Sur l'industrie du taxi, vous savez que les députés ont eu des représentations à cet égard-là, en tout cas à Montréal, je ne sais pas ailleurs. Est-ce que vous avez des projets en cours dans l'industrie du taxi?

Mme Jean (Diane): Nous avons un... C'est un dossier qui est à l'étude.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, je vous le dis tout de suite, la prochaine fois qu'on vous verra, on vous en parlera.

Mme Jean (Diane): Je note.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vous remercie beaucoup de cet échange, et je vais terminer cette séance.

(Suspension de la séance à 12 h 33)

(Reprise à 13 h 22)

**Audition du sous-ministre
des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs
concernant les subventions du gouvernement
à des organismes sans but lucratif**

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, mesdames et messieurs, bonjour, et bienvenue à cette reprise de notre commission de l'administration publique. Alors, je rappelle que nous avons avec nous la porte-parole aux forêts, la députée de Matapédia, qui s'est jointe à notre groupe. Et, comme nous avons le quorum, nous allons donc débiter nos travaux. J'inviterais donc maintenant la Vérificatrice générale par intérim à nous communiquer ses remarques d'introduction. Et j'aimerais... je ne sais pas si vous les avez écrites, mais, pour la suite des choses, peut-être que vous... Elles sont dans votre rapport? Vos remarques comme telles, on ne les a pas d'un couvert à l'autre, hein?

Mme Paradis (Doris): On va vous les déposer à la commission.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): J'apprécierais beaucoup. Alors, je vous laisse la parole, Mme Paradis.

**Exposé de la Vérificatrice générale
par intérim, Mme Doris Paradis**

Mme Paradis (Doris): Merci, Mme la Présidente. M. le vice-président, Mmes et MM. les membres de la commission, M. le sous-ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs. Il me fait plaisir de participer aujourd'hui aux travaux de la commission de l'administration publique dont le but

est de discuter du suivi de notre vérification sur les subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif.

La vérification initiale touchait six des huit organismes sans but lucratif créés en mars 1999 et en mars 2000, soit Innovation-Papier, Infrastructures Québec, Infrastructures-Transport, la Société des événements majeurs internationaux du Québec, la Société de gestion du Fonds Jeunesse, ainsi que Valorisation-Recherche Québec. Cette vérification concernait également six ministères, soit le ministère des Affaires municipales et de la Métropole, le ministère du Conseil exécutif, le ministère des Ressources naturelles, le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, le ministère des Transports et, enfin, Tourisme Québec, qui avaient versé des subventions ces OSBL.

La vérification initiale, dont les résultats ont été publiés dans le chapitre 2 du tome I du rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2000-2001, visait notamment l'utilisation des subventions accordées à ces OSBL qui sont chargés de redistribuer les sommes qui leurs ont été confiées. D'abord, nous désirions obtenir l'assurance que cette façon de financer certaines activités n'entraîne pas de coûts supplémentaires pour le gouvernement. Nous voulions également évaluer si les mesures mises en place par les ministères et les OSBL leur permettent de s'assurer que les sommes confiées à ces organismes serviront aux fins prévues dans les conventions qu'ils ont conclues avec les ministères. Enfin, il nous fallait examiner si l'Assemblée nationale est adéquatement informée de l'utilisation des subventions.

À l'époque, nous avons formulé huit recommandations aux ministères concernés et cinq aux organismes sans but lucratif. Lors de nos travaux de suivi touchant les ministères, nous avons constaté que des gestes concrets ont été posés dans 60 % des cas. Toutefois, le taux de nos recommandations qui ont été appliquées ou qui ont connu un progrès satisfaisant n'est que de 27 %. Plus particulièrement pour le ministère des Ressources naturelles, ce taux n'est que de 14 %. De fait, une seule des sept recommandations qui lui ont été adressées a été appliquée. Quant aux recommandations visant les organismes sans but lucratif, elles ont été mises en application ou ont connu des progrès satisfaisants dans une proportion de 69 %.

Depuis notre vérification initiale jusqu'à la réalisation du suivi, un seul organisme, Innovation-Papier, a bénéficié d'une subvention supplémentaire du gouvernement de 30 millions de dollars, le 5 décembre 2001. Lors de nos travaux, cet organisme n'avait reçu de ce montant qu'un seul versement, soit 11 millions de dollars, en avril 2002. Ce versement n'a pas été fait en fonction d'un besoin réel de liquidités, puisqu'en décembre 2002 seulement 15 des 100 millions de dollars reçus en mars 2000 étaient versés aux bénéficiaires ultimes. Toutefois, contrairement à l'époque, Innovation-Papier a pris des engagements pour la totalité des montants encaissés.

Le ministère, lors de l'octroi de cette somme additionnelle, n'a pas effectué d'analyse visant à établir si le fait de confier la gestion d'un programme d'aide financière à Innovation-Papier entraîne des coûts supplémentaires qui excèdent les bénéfices découlant de cette façon de faire. À défaut de critères objectifs servant à déterminer le plafond des dépenses de fonctionnement qu'il convient de fixer à chaque organisme sans but lucratif, il est difficile de savoir si les seuils actuels sont adéquats ou s'ils pourraient être réduits dans certains cas. Nous avons constaté que le ministère des Ressources naturelles n'a pas remis en cause le plafond des dépenses de fonctionnement fixé au départ.

Les informations nécessaires à la reddition de comptes, comme des cibles ou des indicateurs de performance, ne sont pas demandées par le ministère, et, lors de nos travaux de suivi, Innovation-Papier n'en avait pas élaborés. Aussi, le ministère n'a pas élaboré de procédure pour traiter les données fournies par Innovation-Papier. Il s'ensuit que la documentation consignait les résultats des travaux d'analyse est en général insuffisante.

Malgré les lacunes persistantes en matière de suivi, il convient de souligner que le ministère des Ressources naturelles a pris les mesures nécessaires pour s'assurer que les rapports de vérification externe produits fournissent une information suffisante sur l'utilisation des subventions aux fins prévues. Enfin, nos travaux indiquent que le ministère des Ressources naturelles a intégré les activités d'Innovation-Papier dans son rapport annuel 2001-2002 en traitant des projets subventionnés. Toutefois, on n'y retrouve pas d'information sur le degré d'atteinte des objectifs poursuivis par le programme qui est géré par cet organisme.

En terminant, j'aimerais souligner la bonne collaboration obtenue du ministère lors de la réalisation de nos travaux. Je vous offre à nouveau mon engagement à participer aux travaux de cette commission afin qu'ils permettent l'amélioration de la gestion des fonds publics. Je vous remercie.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, Mme la Vérificatrice générale par intérim. Alors, nous allons maintenant entendre le sous-ministre du ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, M. Boivin. J'imagine que vous allez vouloir nous présenter votre équipe.

Exposé du sous-ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, M. Michel Boivin

M. Boivin (Michel): Bien sûr. Merci, Mme la Présidente. Mme la Présidente, Mmes et MM. les membres de la commission, Mme la Vérificatrice générale, mesdames et messieurs. C'est avec plaisir que je me retrouve ici, aujourd'hui, avec une partie de mon équipe pour rendre des comptes sur la gestion de l'optimisation des ressources. Il va de soi, Mme la Présidente, que notre entière collaboration vous est acquise, à vous comme à tous les membres de la commission. Mes collaborateurs et moi-même allons, dans toute la mesure du possible, faire en sorte que des réponses satisfaisantes soient données aux questions qui nous seront posées concernant la gestion de l'optimisation des ressources.

J'aimerais, comme vous m'y engagez, souligner la présence à mes côtés de M. Michel Bordeleau, sous-ministre associé à Forêt Québec, à ma droite, qui est lui-même accompagné d'autres fonctionnaires du ministère: à sa droite, M. Jean-Paul Gilbert, directeur du développement de l'industrie des produits forestiers; et, derrière nous, M. Paul Pellerin, agent de développement industriel; M. Maurice Houde, agent de développement industriel également; et M. Marc Laurin, derrière moi, qui est directeur de la vérification interne. Avec votre permission, Mme la Présidente, mes collaborateurs seront en mesure de me seconder pour vous présenter le travail du ministère ainsi que répondre aux questions et préoccupations de la présidence et des membres de la commission.

n (13 h 30) n

En mars 2000, soit en même temps que le discours sur le budget, le gouvernement rendait public un document intitulé *Pâtes et papier • Pour une industrie moderne et compétitive*. Ce document présentait en quelque sorte la problématique des pâtes et papiers, notamment le manque de compétitivité de celle-ci ainsi que la stratégie pour y faire face. Ce document rappelait également que l'industrie des pâtes et papiers est de première importance pour l'économie du Québec. Elle constitue la locomotive de plusieurs autres secteurs des produits forestiers, puisque c'est vers elle que, notamment, sont dirigés les copeaux de bois provenant des usines de sciage. Alors, sans un tel débouché, évidemment, l'industrie du sciage serait sérieusement compromise.

Ce document auquel je réfère et qui, en fait, est disponible • et des copies pourraient être remises aux membres de la commission, avec votre permission, Mme la Présidente • ce document mentionnait également que l'industrie des produits forestiers donnait de l'emploi direct à 91 000 personnes et que cette industrie constituait ainsi la principale activité manufacturière dans 250 municipalités au Québec.

Alors, c'est ainsi qu'Innovation-Papier a vu le jour. Et, à partir d'une enveloppe de 100 millions de dollars, elle s'est vue appelée à consentir une aide financière de 15 % à des entreprises de pâtes et papiers en vue de les inciter à la réalisation de projets majeurs et structurants dans les usines non compétitives.

Alors, ce retour en arrière, de même que le document que je vous remets, se veut tout à fait factuel et destiné à vous donner un peu le contexte de la vérification, étant donné qu'un peu plus tard dans nos discussions nous serons appelés à entrer un peu plus dans le détail de l'industrie, et de ce que signifie le rôle d'Inno-Pap, et ce qu'Inno-Pap a été appelée à faire.

En mars 2003, donc, la Vérificatrice générale a exprimé des préoccupations quant au suivi des recommandations effectuées par le ministère suite au dépôt du rapport de l'Assemblée nationale pour l'année 2001-2002, tome I, chapitre 2, intitulé *Subventions du gouvernement à des organismes sans but lucratif*.

Alors, à cet égard, j'ai signifié par lettre, en date du 1er mai 2003, au représentant de la Vérificatrice générale, que le ministère allait élaborer un plan d'action détaillé visant chacun des sept éléments soulevés lors du suivi par la Vérificatrice générale. Je désire vous informer que le ministère applique déjà des mesures concrètes pour donner suite à ces sept éléments. D'ailleurs, nous avons acheminé, au cours des dernières heures, à la commission, un document qui s'intitule *Plan d'action du ministère au regard des recommandations du Vérificateur général quant au suivi des subventions*, et je pense qu'il vous est parvenu en temps pour cette séance-ci. Je poursuivrais ma présentation et je m'inspirerais de ce document pour répondre à vos questions ou pour le commenter si vous avez des questions spécifiques sur celui-ci.

Alors, si vous me permettez, je vais maintenant, Mme la présidente, prendre les sept éléments un à la suite de l'autre.

En premier lieu, suite à un mandat précis de vérification donné par Inno-Pap à son vérificateur externe, celui-ci fera annuellement un rapport plus détaillé quant à l'utilisation de la subvention du

ministère.

En second lieu, le ministère commente maintenant de façon systématique les informations fournies... soumises, pardon, par Inno-Pap en vertu de la convention de subvention liant les deux parties, ce, dans le but d'assurer, ce qui était l'objectif recherché, un meilleur contrôle de la gestion des fonds publics.

En troisième lieu, le rapport annuel d'activité du ministère fera état dorénavant d'une information financière plus détaillée sur Inno-Pap • je pourrai en donner des exemples tout à l'heure • ce, pour une meilleure reddition de comptes à l'Assemblée nationale, toujours.

Le quatrième élément concerne toute la problématique, à savoir s'il aurait été plus approprié ou pas pour Inno-Pap de s'être fixé au préalable des cibles et des indicateurs de performance, toujours dans le but d'une meilleure reddition de comptes.

Alors, ici, je dois vous indiquer qu'il est très difficile de fixer des cibles supplémentaires à celles déjà annoncées par le gouvernement et figurant dans le cahier que je vous ai fait remettre plus tôt. Les exemples de telles cibles supplémentaires seraient: un certain nombre de conversions de machines à papier journal en papier à valeur ajoutée; un certain nombre de conversions de procédés de mise en pâte, de meules ou de procédés thermomécaniques, etc. Et ce serait donc très difficile en raison de la nature particulière de l'intervention d'Inno-Pap visant l'industrie des pâtes et papiers. Le document que je vous remettais tout à l'heure en parle un peu, et je pourrai débattre de cette question plus en détail tout à l'heure si... Il s'agit donc de remarques introductives, ici.

Et finalement, quant aux trois éléments restants, je veux vous informer que le ministère a donné à une firme privée le mandat de réaliser l'étude bénéfices-coûts devant permettre de répondre aux interrogations soulevées par la Vérificatrice générale sur, premièrement, les coûts éventuels associés aux versements anticipés des subventions du ministère, tel qu'évoqué plus tôt, plutôt qu'en fonction des besoins de fonds réels d'Inno-Pap; en second lieu, le coût supplémentaire éventuel qui pourrait découler du fait d'avoir confié à Inno-Pap la gestion d'un programme d'aide financière plutôt qu'au ministère; et, finalement, la détermination, à partir de critères objectifs, des dépenses de fonctionnement d'Inno-Pap.

Je pourrai vous expliquer tout à l'heure les raisons qui ne nous permettent pas aujourd'hui de vous déposer les résultats de cette étude à l'intérieur d'un échancier qu'on souhaitait être celui de la fin de l'été. Le ministère entend donc informer la Vérificatrice générale ainsi que les ministères et organismes concernés des résultats de cette étude lorsqu'elle sera complétée.

En conclusion, Mme la Présidente, je tiens à vous assurer, de même que tous les parlementaires qui participent à cette commission, que nous sommes disposés à collaborer en toute transparence et dans le respect des règles régissant la tenue d'une telle commission. Au besoin, et, Mme la Présidente, je vous en fais la demande, mes collaborateurs pourront intervenir pour répondre à certaines de vos questions, si vous le permettez, et j'espère qu'ainsi nos échanges pourront être fructueux et permettront d'apporter un éclairage complet à la commission sur la gestion de l'optimisation des ressources. Merci, Mme la Présidente.

Discussion générale

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vous remercie beaucoup, M. Boivin. Puis, effectivement, nous aussi, on souhaite avoir un échange constructif par rapport au suivi à donner aux constats du Vérificateur général. Alors, je voudrais rappeler aux membres de la commission que notre commission de l'administration publique n'est pas là pour commenter les choix politiques, mais nous sommes là pour assurer le contrôle et... enfin, assurer que le contrôle de gestion des fonds publics est fait de manière satisfaisante. Alors, on va essayer de garder la discussion à ce niveau-là, et je vais donc tout de suite passer la parole au député de Laval-des-Rapides.

Innovation-Papier

Gestion d'un programme d'aide financière destiné à l'industrie des pâtes et papiers

M. Paquet: Merci, Mme la Présidente. Alors, je souhaite la bienvenue aux représentants du ministère des Ressources naturelles. Et, effectivement, comme parlementaires, lorsqu'on examine la question des OSBL et l'exemple d'Innovation-Papier, la question qui se pose en termes de gestion des ressources, encore une fois indépendamment de la décision politique qui avait été prise • pour ne pas le mettre sur le surplus, là, en surplus, on l'a mis là-dedans; ça, ça a été une décision prise • maintenant, en termes de... Une fois que l'argent a été transmis à un OSBL, la question qu'on peut se poser, d'une part: Comme ministère, lorsque nous étions... lorsque... On a dit: Bien, comment ça se fait? Est-ce qu'on avait évalué... Est-ce qu'on a évalué la possibilité de dire: Bien, lorsque... en le faisant faire par l'OSBL, par Innovation-Papier, le ministère avait déjà des relations ou a développé des relations depuis ce temps-là avec les différentes entités qui sont subventionnées directement, il y a déjà eu des relations directes entre le ministère et ces entités-là, alors qu'est-ce qui motive la décision de confier la gestion du programme d'aide à Innovation-Papier?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

M. Boivin (Michel): Lorsque la décision a été prise de confier à Innovation-Papier, ça a été fait en vertu d'une décision prise lors d'un discours sur le budget. Alors, c'est très difficile pour moi de vous débattre de l'opportunité, c'est très difficile pour moi de vous dire la raison ou les raisons qui ont fondé le fait d'y aller du côté d'un organisme sans but lucratif plutôt que du côté du ministère qui, déjà, travaillait de ce côté-là. J'en viendrais à discuter de question d'opportunité, de choix d'opportunité, alors ça me placerait dans la situation de commenter l'opportunité de décision gouvernementale passée, et je ne suis pas en mesure de faire ça.

Ce qui se passe, au fond, c'est que, cette décision-là étant prise, le ministère s'est trouvé dans la situation de devoir la gérer au mieux. Et c'est là que diverses procédures ont été mises en place au ministère, d'une part, pour interagir avec Innovation-Papier, et dans les organismes... cet organisme-là lui-même pour transiger avec les entités privées qui pouvaient présenter des projets. Alors, dans ce sens-là, c'est impossible pour moi de répondre à la question parce qu'elle se rapproche de la zone de la question d'opportunité. Et je comprends bien le sens de la question, je ne voudrais pas qu'il y ait

aucune méprise là-dessus, mais c'est que, comme je le disais il y a quelques instants, cette décision politique étant prise, le ministère doit la gérer au mieux, et il se situe en aval de la décision. Alors, je vais tenter quand même, sans pouvoir répondre à la question, de reformuler ma réponse pour bien expliquer ce que je peux faire devant la commission et ce que je ne peux pas faire.

n (13 h 40) n

Lorsque l'analyse qui va être confiée... qui a été confiée aux consultants sera terminée, le 31 octobre, on va recevoir des résultats, on va regarder ça, et, je le dis, là, en toute transparence, on va constater que ça coûte plus cher, ou aussi cher, ou moins cher de l'avoir fait par Inno-Pap que par le ministère. Mais, une fois que ça, ça va être fait, ça ne sera qu'une mesure de l'effet d'une décision politique sur laquelle je ne peux pas faire de commentaire par ailleurs. Et cette décision-là et les résultats qui en découleront seront ceux que l'étude révélera. Alors, dans ce sens-là... Et je pourrais dire la même chose pour les deux autres points du mandat qui a été confié aux consultants.

Alors, loin de moi de ne pas vouloir répondre, c'est que je n'ai pas la capacité comme telle de répondre parce que je me situe en aval de ça et je ferais un commentaire de décision gouvernementale passée. Je ne suis pas habilité à le faire, ni même pour des décisions gouvernementales potentielles ou envisagées, pour lesquelles je serais amené à faire des recommandations aussi. Alors, je pense que vous comprenez mon rôle, puis j'essaie en même temps de vous montrer tout ce que je peux donner comme information à la commission.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. Boivin. M. le député.

M. Paquet: Merci. Je comprends très bien le sens de votre réponse. Et je dois dire que, effectivement, là, je suis très heureux de voir, là, les étapes qui sont mises... bénéfices-coûts, de voir, en termes de gestion, indépendamment des décisions politiques, en termes de gestion, quelles leçons on peut tirer, en termes de fonctionnement, pour l'avenir, pour faire des comparaisons sur des bases rigoureuses. Je pense que c'est une approche qui est très louable, et je vous en félicite. On va voir les résultats maintenant de l'analyse.

Mécanisme de traitement des demandes de subvention

Maintenant, sur un autre point, dans le processus d'attribution de subventions... qu'il y avait un OSBL, etc., le processus d'attribution, par exemple, d'aide ou de soutien financier, on remarque que le rapport du Vérificateur général souligne que le processus a été établi de manière à ce que, sur une base chronologique, les premières demandes qui sont arrivées ont été celles qui ont été retenues. On s'entend bien qu'il y avait une date péremptoire où les gens devaient dire: Bien, voici, on vous fait telle demande. Je crois qu'il y a eu six demandes à ce moment-là, et, si j'ai bien compris, les six demandes sont arrivées en temps. Mais, au lieu d'analyser comme on fait... Pour prendre un exemple, dans les universités, par exemple, parce que, comme professeur, on applique pour des subventions de recherche, on a des dates limites où on soumet une proposition, et l'ensemble des demandes sont évaluées au mérite, avec des critères, par des comités de pairs, etc. Mais tout est évalué en même temps, et là il y a un classement qui se fait, et certaines sont retenues, d'autres ne le sont pas.

Effectivement, dans le classement, il y a des gens qui, malgré qu'ils auraient peut-être mérité de l'aide, les budgets sont épuisés, ils n'en ont pas. Mais la base, c'est quand même sur une évaluation de classement de l'ensemble des demandes, alors que, dans le cas de l'OSBL en question, d'Inno-Pap, on se rend compte que ça n'a pas été la procédure utilisée et ça a été une question de chronologie: premier arrivé, premier servi, indépendamment du mérite. Peut-être que c'étaient les méritoires qui ont été choisis, mais ça n'a pas été sur cette base-là qu'ils ont été retenus au départ.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

M. Boivin (Michel): Oui. Tantôt, j'ai essayé de donner un portrait très, très rapide de l'industrie, parce que la réponse est là, et c'est une question qui est importante, parce qu'il y a d'autres secteurs où on a la possibilité de mettre tout le monde sur la même ligne de départ et de regarder ça avec des comités de pairs ou d'autres entités. Et, dans ce cas-ci, je vais revenir sur la nature de l'industrie parce que je pense que c'est le fond de la question.

C'est une industrie qui requiert des investissements en capital qui sont importants. Les projets qui sont faits dans ce secteur-là en Amérique du Nord sont assez peu nombreux à cause de problèmes structurels: les marchés sont assez mûrs, pour les produits de base, il y a une certaine surcapacité, une faible rentabilité; sur le plan économique, il y a eu des problèmes de financement de plus en plus difficiles dans l'industrie, les institutions bancaires pouvaient considérer que c'était un secteur qui requérait plus de garanties, étant donné la situation qui était la sienne. Alors, dans ce contexte-là, avec des grands projets qui pouvaient arriver en petit nombre, il apparaît extrêmement difficile d'établir au départ des cibles réalistes ou précises.

Et, de la même manière, par rapport au fait de traiter ça dans l'ordre chronologique ou pas, on aurait pu penser même à ce que Inno-Pap fasse des appels de projet et choisisse ceux qui auraient respecté le mieux certains objectifs qui auraient été mis sur la table. Le problème que ça pose, c'est que des entreprises auraient pu présenter des projets qui ne se seraient pas nécessairement réalisés, même après une entente avec Inno-Pap, ce qui aurait pu geler indûment des fonds. De plus, Inno-Pap aurait eu à comparer des prévisions de projets potentiels, à fixer des délais de réalisation, à arbitrer la justesse, la faisabilité ou même la plausibilité de projets qui sont forts différents.

Et, au fond, j'en viens à dire que l'échantillon sur lequel Inno-Pap travaille présentement, c'est un échantillon de quatre projets. Deux de ces projets-là sont des projets de près de 500 millions de dollars. Ce sont en fait les deux plus gros projets en Amérique du Nord. Alors, dans ce sens-là, c'est extrêmement difficile de faire... de comparer des projets comme ceux-là. D'abord, il y en avait bien peu et, deuxièmement, leur taille pouvait être variable, et ce sont des cas d'espèce.

Alors, ce qu'Inno-Pap a fait, c'est de recevoir ces projets au fur et à mesure qu'ils arrivaient, parce qu'ils sont imprévisibles en temps et ils sont de nature très particulière: type de produit, type de marché. Et surtout, et ça, c'est un élément qui les différencie de façon, je pense, assez fondamentale d'exemples qu'on a donnés tout à l'heure, c'est qu'ils se situent dans le cadre d'une fenêtre commerciale ou une fenêtre d'opportunité commerciale qui, dans le temps, peut être assez courte. Et, à ce moment-là, lorsque le projet arrive, ce n'est pas le genre de chose qui peut... pour laquelle on peut dire: Ça va bien, on va placer ça là, on va donner une période de neuf mois pour des projets pour

arriver puis, après ça, on va regarder. La fenêtre peut être passée complètement. Alors, dans ce sens-là, moi, j'ai la conviction qu'il s'agit de projets qui sont très différents d'autres types de projets pour lesquels la fenêtre d'opportunité est de moindre importance.

Je vous donne un exemple pour lequel le contexte d'affaires peut être assez fluide et requérir une décision rapide: la situation compétitive de l'industrie; un contexte économique général que vous connaissez, le taux de change du dollar canadien; le fait qu'il y a un conflit du bois d'oeuvre qui évolue d'une manière ou d'une autre, dont l'issue n'est pas prévisible. Et, dans ce sens-là, la difficulté d'appliquer une approche comme ça à un très petit échantillon, pour lequel une décision d'affaires est requise assez rapidement, rend ça peut-être très difficilement applicable.

En contrepartie de ça, je vous dirais qu'Inno-Pap devait donc se doter d'un mécanisme rapide et rigoureux de traitement des demandes, étant donné que ça ne pouvait pas rester un an et demi sur la table à dessin. Et, dans ce sens-là, l'organisme aura pu se pencher sur des plans d'affaires pour lesquels il aura voulu évaluer la structure financière, la qualité de gestion, la qualité ou la compétence du personnel professionnel et technique, les mécanismes de production ou de commercialisation de ces produits-là et se pencher aussi sur des données comme le profil de la société, ses objectifs de développement pour le projet, la description, le financement, un calendrier d'investissement, des projections financières. Et, lorsque je parle de tout ça, je parle d'un montage de projets qui doit être fait dans un contexte hautement compétitif, où le financement est difficile à trouver et pour lequel le créneau d'opportunité est relativement court.

Alors, je vous donne ces exemples-là, parce qu'ils apparaissent distinguer le type d'échantillon auquel Inno-Pap pouvait être confronté. Et, franchement, je pense qu'Inno-Pap aurait eu... Mais je ne devrais pas leur prêter... leur mettre des mots dans la bouche. Mais je vais le dire autrement. Le ministère aurait eu beaucoup de difficultés à faire une prévision sur le genre de projets qui auraient pu être soumis à Inno-Pap. Bien sûr, le ministère est capable de voir le type d'entreprises ou le type d'usines qui sont présentement dans des situations de non-compétitivité, et c'était ça, l'objectif du programme. Mais • en terminant • mais bien malin qui peut prévoir la décision de l'entreprise d'aller de l'avant ou non avec tel type de modification à une usine qui est non compétitive, avec tel secteur de marché, etc.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le sous-ministre. Mme la députée de Matapédia...

Mme Doyer: Merci, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...porte-parole.

Indicateurs de performance des projets et cibles visées

Mme Doyer: Oui. Alors, je tiens à saluer les membres de la commission, vous saluer, Mme la Présidente, et les gens du ministère des Ressources naturelles, M. Boivin, M. Bordeleau • Bordeleau?...

M. Bordeleau (Michel): C'est ça.

n (13 h 50) n

Mme Doyer: ...oui • et les gens du bureau de Mme la Vérificatrice. Et je vais y aller tout de suite avec mes questions. Inno-Pap, la question qui est relative aux indicateurs de performance. Dans le rapport, au point 6.7.13, on dit: «Inno-Pap n'a pas élaboré des indicateurs de performance et ne s'est pas fixé de cibles. Donc, les critères de performance, généralement, devraient être basés sur le nombre d'emplois créés et la rentabilité des investissements. Mais les projets dans lesquels Inno-Pap est impliqué ne sont pas encore complétés. Il est alors difficile d'en évaluer la performance.»

Alors, ma question c'est: Inno-Pap, au moment où la Vérificatrice générale a fait ce constat, c'est quand même antérieurement, était-elle en mesure de fournir de tels indicateurs de performance? Puis est-ce que je peux y aller tout de suite avec ma deuxième question, ou vous préférez que j'attende?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, oui, allez.

Délai de réponse aux demandes de subvention

Mme Doyer: Puis ma deuxième question, c'est un peu dans le même sens que mon collègue tantôt, mais vraiment... le constat qui a été fait au point 6.7.23: «Inno-Pap a engagé des sommes pour les quatre premières demandes reçues, de sorte qu'il n'y avait plus suffisamment de fonds pour les deux dernières demandes, même si celles-ci avaient été jugées acceptables. Mais dans le secteur...» Bon. On sait, comme vous venez de le dire, que les projets ne sont pas légion dans le secteur des pâtes et papiers et sont toujours très, très demandeurs, dans l'ensemble, de plusieurs millions, et que la fenêtre d'opportunité pour le lancement d'un projet, effectivement, peut s'ouvrir, mais elle peut se refermer assez vite aussi.

Et ma question, c'est: Croyez-vous que, dans le secteur des pâtes et papiers, un organisme sans but lucratif comme Inno-Pap peut se payer le luxe d'attendre, au cas où d'autres projets se présentent, au risque de perdre ceux qui sont déjà prêts à être soutenus?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, M. le sous-ministre, soyez bref, parce que vous avez trois grosses questions.

Indicateurs de performance des projets et cibles visées (suite)

M. Boivin (Michel): D'abord, au niveau des indicateurs. Dans le document que je vous ai soumis, à la page 41, le fascicule qui avait été rendu public lors du discours sur le budget, le gouvernement s'était donné deux cibles globales, soit la consolidation de 2 500 emplois directs et des investissements d'environ 700 millions de dollars. C'est bien 41? C'est ça? O.K. Parfait. C'est parce que j'y allais de mémoire, alors je prenais un risque, ici. Alors, actuellement, les données qu'on a donnent que environ 2 500 emplois directs et 2 500 emplois indirects auraient été maintenus ou créés

et que les investissements seraient de l'ordre prévu... les investissements prévus seraient de l'ordre de 1,1 milliard.

Alors, ça, c'était le gouvernement qui, à ce moment-là, s'est fixé... a énoncé ces objectifs-là. Et Inno-Pap, elle, se retrouve dépendante des entreprises pour atterrir ou pas sur ces chiffres-là, sur les objectifs que le gouvernement donne au plan économique. C'est des objectifs de nature plutôt économique, là, des investissements puis des emplois, et non des objectifs ou des indicateurs type d'usine, de produit, de marché, etc. C'est plus global.

Alors, dans ce sens-là, Inno-Pap, elle, dépend des entreprises qui présentent des projets. Elle est un peu, si vous me permettez l'expression, puis la comparaison n'est pas très bonne, mais elle est un peu comme une banque, parce qu'elle... ou un fournisseur de capital, je dirais, O.K.? Une entité peut faire affaire à Inno-Pap pour aller chercher du capital pour un projet qui comporte un certain niveau de risque, comme tous les projets privés. Alors, un peu comme ces entités bancaires, elle peut être... elle attend les projets.

Quand une banque, cependant, a une vaste gamme de secteurs industriels, qu'elle couvre toute l'économie, et puis que c'est des secteurs qui sont plus ou moins spécialisés, elle va peut-être se retrouver dans la zone où elle va avoir un assez grand nombre de projets. Elle peut avoir un fil d'arrivée, elle peut en avoir à tous les trois mois puis dire: On règle l'échantillon qu'on a, on en met 42, on va régler ça, et puis là, à un moment donné, ils refont un autre point. Dans ce cas-ci, ce qui s'est avéré, c'est quatre projets qui sont présentement financés par Inno-Pap. Alors là un secteur restreint qui est, comme on dit en anglais, «capital intensive», vous me passez l'anglicisme, exigeant sur le plan...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Intensif en capital, en français.

M. Boivin (Michel): ...intensif en capital • je vous remercie beaucoup de me compléter et de me corriger • et, dans ce sens-là, c'est un petit échantillon, etc., comme je le disais tout à l'heure. Alors, qu'est-ce que peut faire Inno-Pap? Je pense que Inno-Pap a choisi... Je constate qu'Inno-Pap a choisi de ne pas se refixer d'autres objectifs de nature économique, investissements ou emplois, je constate comme vous. Et je constate aussi comme vous qu'Inno-Pap a plutôt décidé d'y aller avec un mécanisme assez rigoureux de traitement des informations, et je vous donnais des exemples tout à l'heure du type de données qu'un plan d'affaires peut contenir et sur lequel Inno-Pap peut se pencher.

Sans, encore une fois, mettre de mots dans la bouche d'Inno-Pap, et c'est un peu délicat pour moi d'en parler, puisque je rends compte de la gestion de fonds publics par le ministère et non par Inno-Pap, cependant, nous comprenons qu'Inno-Pap, lorsqu'elle a eu des demandes qui lui ont été faites, s'est trouvée à avoir un processus parfois itératif, c'est-à-dire d'avoir un projet, de rencontrer la firme, de poser des questions, d'obtenir une bonification de projet et puis d'avoir... de créer un processus assez rigoureux et accéléré de traitement des informations pour voir à ce que ce projet-là est dans l'état où s'il doit être bonifié.

Je tente comme ça de répondre à la première question et je vous dirais, en terminant... Et je tente de faire rapidement, Mme la Présidente, mais c'est quand même quelque chose d'assez complexe qui

requiert qu'on comprenne bien de quoi l'on parle. Et c'est que, si le gouvernement à ce moment-là s'est donné des objectifs emplois et investissements, Inno-Pap semble, sans se donner d'indicateurs, s'être donné des objectifs de traitement serré, rigoureux, de montage financier, du montage technique du projet, qui ont sans doute pour effet de maximiser le dollar par rendement... le rendement par dollar investi, comme je le disais tantôt, qui est une procédure itérative avec les demandeurs de fonds, et, à ce moment-là aussi, de se situer dans une dynamique assez rapide.

Délai de réponse aux demandes de subvention (suite)

Quant à la seconde question, c'est une question qui relève davantage de l'opportunité, et je ne peux pas répondre en vous disant ce que j'ai comme impression sur le fait que l'on puisse ou pas • c'est parce que je cite votre question • se payer le luxe d'attendre. Alors, vous ne pouvez pas vraiment me demander... Je veux dire, je ne peux pas vraiment répondre à ça. Je pense qu'Inno-Pap était créée pour fonctionner d'une certaine manière, avec une certaine situation qu'elle avait à traiter, et elle a opéré, et, présentement, quatre projets sont dans le pipeline du financement et en voie de réalisation ou autrement.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le sous-ministre. Mme la députée de Matapédia.

Mme Doyer: Oui. C'est parce que vraiment, dans la première réponse qu'il a faite à ma question, je pense qu'il a aussi répondu à la deuxième. C'est que, dans le sens... Inno-Pap se comportait comme une banque en ce sens que, lorsqu'un projet était pratiquement accepté et bien engagé, vous étiez obligés de geler une somme et de penser que... il y en avait une partie qui était là, mais que, dans l'avenir, vous deviez garder cette somme-là. Donc, si quatre projets étaient dans l'air, à un moment donné, comme je disais ce matin en réunion, les ressources sont limitées et les besoins sont incommensurables. Alors, ce n'est pas le premier programme où on a des sommes qui sont quand même limitées et que les gens attendent: si je pense au garderies, aux places en garderie, aux gens qui veulent avoir les programmes d'insertion, Solidarité jeunesse. Alors, en ce sens, je pense que vous avez bien répondu à ma question. Ça me satisfait, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça va?

Mme Doyer: Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, Mme la députée de Terrebonne.

Réalisation d'une étude coûts-bénéfices en réponse à certaines interrogations soulevées par la Vérificatrice générale

Mme Caron: Merci, Mme la Présidente. Alors, merci beaucoup de vos présentations. Mes premières questions vont être très, très courtes, donc ne devraient pas amener une grande élaboration des réponses. Et mes questions vont être exclusivement sur l'étude bénéfices-coûts que vous avez demandée suite aux interrogations de la Vérificatrice générale. Alors, votre ministère a donné à une

firme privée ce mandat-là. Alors quand a-t-il donné le mandat et à quelle firme?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre, êtes-vous en mesure de répondre à cela?

M. Boivin (Michel): Oui, bien sûr. Alors, effectivement, c'est une étude qui a été accordée à la firme Choquette Corriveau, une firme de comptables agréés, le 17 septembre. Et la raison pour laquelle ça s'est fait plus tard que ce qui était prévu, eh bien, il y en a une avec laquelle vous êtes bien familiers et bien familières, c'est qu'il y a eu une défense des crédits qui s'est déroulée cet été, pendant une période de trois semaines, et je dois vous dire que... je serais malhonnête de vous cacher que ça nous a mobilisés énormément, mobilisés ou immobilisés, ça dépend du point de vue où on se place. Et, en ce sens, ça, ça a ajouté... Parce que vous avez siégé pendant trois semaines, mais il y a eu quelques petites préparations à faire par les fonctionnaires avant ça, je vais vous le dire, de sorte que ça nous a...

Mme Caron: Pas de problème. Non, non, ça va. Ça répond à ma question.

M. Boivin (Michel): Oui? Alors, ça va. Puis la deuxième chose, c'est qu'on a procédé par appel d'invitations... par appel d'offres sur invitation auprès de deux firmes. Alors, voilà.

Mme Caron: O.K. Là, vous m'évitez une question. O.K.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Terrebonne.

n (14 heures) n

Mme Caron: Dans le document que vous nous remettez, vous dites que la détermination dans les questions, dans les éléments, la détermination à partir de critères objectifs des dépenses de fonctionnement d'Inno-Pap... Quels sont ces critères objectifs?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

M. Boivin (Michel): Je m'excuse, j'aimerais voir à quel document vous référez.

Mme Caron: Dans votre texte, page 7, paragraphe c, troisième élément qui est à vérifier.

M. Boivin (Michel): Parfait. Dans le discours. Excusez-moi. Merci. Il y a beaucoup de documents sur cette table-ci, alors je cherchais lequel.

Mme Caron: Moi, j'en avais juste un.

M. Boivin (Michel): Oui, c'est ça. On se rejoint maintenant. O.K.

Mme Caron: Alors, paragraphe c, vous nous dites qu'il y a à vérifier dans les éléments la détermination à partir de critères objectifs des dépenses de fonctionnement. Ces critères-là, c'est vous

qui les définissiez ou vous demandez à la firme de les définir?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, M. le sous-ministre, la question est assez claire, on peut la répéter si vous voulez: Est-ce que ces critères-là ont été définis par le ministère au départ ou si ça a été défini par...

M. Boivin (Michel): Par Inno-Pap.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...par Inno-Pap?

M. Boivin (Michel): Ils ont été définis par Inno-Pap. Et la mesure va se faire de ce qu'a été, disons, l'énergie qui a été investie pour traiter un projet ou un autre projet, et ça va être donc... ça va donner des chiffres sur l'efficacité et les efforts consentis versus les résultats obtenus. Je vous donne un exemple. S'il y a un projet de 500 millions qui a pris le même temps qu'un projet de 100 millions, le même effort, bien là, je veux dire, il va y avoir un examen qui va être fait de ça, et dans ce sens-là, bien, ça va pouvoir donner un résultat, là. Si on imagine qu'un montant de projet cinq fois plus élevé prend le même temps qu'un autre, là, il y aurait un problème.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Très bien. Monsieur...

Mme Caron: J'aurais une dernière question.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): La dernière, vite.

Mme Caron: Oui. Le point b, vous parlez de l'évaluation... toujours à la même page, le coût supplémentaire éventuel découlant du fait d'avoir confié à Inno-Pap la gestion d'un programme d'aide financière plutôt qu'au ministère. Est-ce que, dans l'évaluation de ce coût-là, on a demandé à la firme d'évaluer en même temps... Parce que, quand on évalue un coût, il faut évaluer un coût réel, il faut tenir compte de l'ensemble des critères. Est-ce qu'on va évaluer effectivement le rendement d'un traitement serré et accéléré de dossier, parce que, ça aussi, ça a une valeur? Est-ce qu'on va évaluer aussi le rendement social, participatif, démocratique, du fait que cette instance-là, que cet organisme à but non lucratif était composé de membres de la société civile, donc un apport participatif, social, démocratique, est-ce qu'on va pouvoir évaluer ce rendement-là aussi dans l'étude?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

M. Boivin (Michel): Ça va être essentiellement des critères financiers ou comptables qui vont être utilisés pour mesurer cette efficacité-là. Et il y avait une première partie à votre question qui m'échappe.

Mme Caron: ...qui était comptable, c'est-à-dire est-ce qu'on va évaluer le fait que, comme vous disiez tantôt, le traitement a été serré, accéléré? Ça aussi, c'est une économie de coûts si le traitement est serré et accéléré.

M. Boivin (Michel): Je pense que les chiffres vont donner ces résultats-là, ils vont tenir compte de tout ça. Maintenant, ça va être fait selon les règles de l'art. Moi, je pense qu'il s'agit ici d'une étude comptable sur le rendement par rapport aux ressources qui sont consenties, en termes de frais administratifs et autres, pour faire l'étude d'un dossier, etc. Alors, je pense que ça va être des données très quantitatives, là. Il n'y aura pas de liens intangibles là-dedans ou d'appréciations intangibles dans ça.

Mme Caron: Merci beaucoup.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le sous-ministre. Alors, M. le député de Laval-des-Rapides.

Mécanisme de traitement des demandes de subvention (suite)

M. Paquet: Merci beaucoup. Juste un commentaire bref avant de laisser la parole à ma collègue de Chauveau. Une des questions qui se posent, d'une part, c'est... On n'a pas d'information, à ce que je sache, sur les projets qui ont été refusés. Alors, ça me... Donc, quand on parle, par exemple, de mode de fonctionnement, il serait utile, pour faire le suivi de projets, qu'on sache qu'est-ce qui s'est fait pour les projets acceptés, qu'est-ce qui s'est fait... les raisons pour lesquelles des projets, bon, je pense qu'ils avaient été jugés acceptables, mais ils n'ont pas été financés. Il y a d'abord des grilles d'évaluation, je pense que c'est une information extrêmement pertinente.

Et vous avez vous-même fait la comparaison, ça m'était venu à l'esprit pendant votre réponse, avant que vous le mentionniez, que c'est un peu comme une quasi-banque ou une banque, entre guillemets. Et la députée de Matapédia utilisait la même expression. Alors, justement, la question que je suis venu à me poser, mais que la réponse ne nous apparaîtra probablement pas à ce moment-ci, c'est à savoir: Si effectivement c'est une banque, il y a d'autres organismes gouvernementaux, comme Investissement Québec par exemple, qui ont ce rôle-là spécifiquement, donc on peut se demander si c'est nécessaire d'avoir une autre structure pour faire quelque chose qui fait un dédoublement sur lequel les critères d'évaluation et de surveillance n'étaient peut-être pas aussi clairs. Mais je comprends que la réponse ne vous appartient pas.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Voilà. Alors, M. le sous-ministre, vous pouvez répondre à ce qui vous appartient.

M. Boivin (Michel): Ma réponse en sera plus brève, pour le bénéfice des parlementaires, mais je pense que la deuxième partie de la question était très bien posée, et on se rejoint sur... Je comprends le sens de la question, je veux le dire aussi, je tiens à le dire.

Quant à la première partie de la question, c'est un peu délicat, et j'ai moi-même un peu appris en me préparant pour la commission. Je comprends qu'Innovation-Papier a eu plus de demandes que le nombre de projets qui sont présentement dans le pipeline, plus de projets que ceux qu'elle a approuvés, et, pour des raisons de confidentialité de l'information qui est à caractère commercial et compétitif, je ne peux pas identifier des promoteurs, je ne peux pas identifier les projets en question.

Mais, généralement parlant, Inno-Pap, ou ces entités-là, ou ces compagnies-là ont pu décider de ne pas aller de l'avant pour diverses raisons comme, par exemple, la difficulté de trouver des liquidités sur le marché financier en dehors d'Inno-Pap elle-même, d'autres sources de financement.

Et je dois vous dire que le nombre de firmes qui peuplent l'univers qui peuvent faire des demandes d'investissement est peut-être de l'ordre d'une vingtaine. Alors, si je vous donnais et si Inno-Pap me donnait des chiffres, une personne qui est assez habile dans l'industrie, dans le secteur, dirait: Bon, je pense que untel ou untel a fait une demande pour ce montant-là, et c'est probablement pour telle usine. Alors, on est dans une zone un petit peu délicate sur cette base-là. Alors, cependant, je comprends qu'il y a eu plusieurs... plus de demandes que de nombre de projets. Il n'y a pas... Je ne sais pas, quatre sur cinq ou quatre sur six, là. Je comprends qu'ils ont eu l'occasion d'exercer leur grille de critères sur un certain nombre de projets.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le sous-ministre. Mme la députée de Chauveau.

Autres programmes d'aide financière gérés par le ministère

Mme Perreault: Merci, Mme la Présidente. Bonjour à vous, M. le sous-ministre, Mme la Vérificatrice générale, de même que je salue l'ensemble de vos collaborateurs. J'aimerais... Mes questions vont être assez rapides. Je vais vous les poser en rafale pour vous permettre de répondre assez rapidement, compte tenu du temps qu'il nous reste.

La première question que j'aimerais vous poser: Est-ce qu'à votre connaissance... Je sais que vous ne pouvez pas porter de jugement de valeur sur la création de cet OSBL. Cependant, est-ce qu'à votre connaissance, mon collègue a parlé d'Investissement Québec, mais est-ce qu'à l'intérieur du ministère il y aurait des programmes qui auraient pu venir en aide à ces entreprises-là, à même le ministère? Ma première question.

Nombre d'employés chez Innovation-Papier

La seconde, c'est: On voit que les frais de gestion de l'organisme ont été 500 millions, je crois... 500 000 \$, pardon • 500 millions, c'est énorme. Est-ce que... Combien il y avait d'employés? Moi, je vois une personne: M. Chénier. Est-ce qu'il y avait d'autres employés?

Versement d'une aide financière à une entreprise qui a fait faillite

Les décisions d'aider ces entreprises-là, qui les prenaient? Est-ce que c'était sur la recommandation du ministère, de votre ministère, ou encore c'était le conseil d'administration? Sur quelle base les décisions ont été prises? Et vous parlez de quatre projets qui ont été retenus, là, qui ont été aidés. Il y en a un de ces projets-là qui ont fait faillite au mois de juillet dernier. Je veux juste que vous m'expliquiez, là, s'ils ont reçu l'ensemble des... de l'argent pour lequel ils avaient postulé. Merci.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci. M. le député. Pardon, M. le sous-ministre.

Excusez-moi.

M. Boivin (Michel): Il n'y a vraiment aucun risque que ça se produise. Il n'y a aucun risque.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bien, il y en a qui nous font des surprises, des fois, là, c'est pour ça.

Autres programmes d'aide financière gérés par le ministère (suite)

M. Boivin (Michel): Ça n'arrivera pas avec moi, je peux le garantir à tout le monde ici. Alors, la réponse à la première question est non. Pouvant faire une réponse...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Il n'y a pas d'autre programme.

M. Boivin (Michel): Non, il n'y a pas d'autre programme au ministère.

Nombre d'employés chez Innovation-Papier (suite)

Alors, je vais enchaîner avec la deuxième, puisque comptant faire plus rapidement, essayant de baisser ma moyenne de temps. Pour la question des employés, alors il y a un employé à temps partiel à Inno-Pap, il y a des contrats qui peuvent être donnés pour faire de l'évaluation de projet ou de l'évaluation de montage financier et il y a un conseil d'administration formé de cinq membres, qui est l'instance décisionnelle. Le ministère peut être sollicité pour un avis sectoriel. Comme pour Investissement Québec, le ministère est sollicité pour donner des avis sectoriels dans le secteur des mines, des forêts ou de l'énergie. Et le montant de 500 000 \$ couvre une période de trois ans.

Quant au projet dont vous avez fait état en dernier lieu... Quel numéro?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Le processus de rétention, donc c'était le conseil?

M. Boivin (Michel): Oui, le conseil d'administration...

Versement d'une aide financière à une entreprise qui a fait faillite (suite)

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Et le projet qui aurait échoué?

n (14 h 10) n

M. Boivin (Michel): Oui, c'est ça. Alors, la... Juste un instant. Donc, c'était un projet de modernisation d'équipement, un projet, J. Ford, dans Portneuf, pour permettre la production de nouveaux produits: des cartons, des rouleaux de papier, et c'est un projet de l'ordre de 17 millions de

dollars auquel s'ajoutait un montant de 6 millions pour le fonds de roulement. Et là je me trouve dans une situation que je vais vous expliquer tout de suite. Sur le plan spécifique du dossier d'affaires, du déroulement puis de la conclusion du projet, il y a présentement un processus qui est institué en vertu de la Loi sur les faillites. Alors • il est en cours, ce processus-là • même un commentaire de ma part sur une dimension ou l'autre du projet va... pourrait avoir vraiment des répercussions négatives sur le processus lui-même, sur l'intérêt des parties ou même sur la suite des choses. Alors, c'est très difficile pour moi de vous faire un commentaire, une réponse là-dessus présentement, c'est un processus d'affaires privé qui est en cours présentement.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): On comprend vos réticences, M. le sous-ministre. Oui, Mme la députée de Chauveau.

Mme Perreault: Peut-être que la question, vous ne pourrez pas me répondre, mais je voulais juste simplement savoir si l'ensemble du montant qui devait être accordé à l'entreprise a été versé.

M. Boivin (Michel): Non, effectivement, Inno-Pap, en cours de processus, constatant l'évolution du dossier, a retenu des paiements à partir d'une date, de sorte que tous les paiements ne sont pas faits, et ça résulte de l'analyse et du suivi de l'évolution du dossier par Inno-Pap.

Composition du conseil d'administration

Mme Perreault: Je veux juste peut-être une précision. Vous avez parlé de...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le sous-ministre. Oui, allez, Mme la députée de Chauveau.

Mme Perreault: Merci, Mme la Présidente. Vous parlez de cinq personnes sur le conseil d'administration. Est-ce qu'on peut connaître les gens qui siégeaient sur ce conseil d'administration là?

M. Boivin (Michel): Oui, oui, tout à fait.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

Mme Perreault: Puis vous nous avez dit qu'ils étaient décisionnels, c'est eux qui ont pris la décision. C'est le conseil d'administration qui décidait de quelles entreprises seraient retenues.

M. Boivin (Michel): C'est ça, c'est ça. Je vais vous... Je vais vous donner la réponse immédiatement et je vais ajouter aussi... Parce que tout à l'heure on parlait de projets qui n'avaient pas été financés, je veux dire que certains peuvent avoir été rejetés parce qu'ils n'étaient pas admissibles selon les critères, d'autres parce qu'ils n'ont pas franchi les étapes ultérieures, même s'ils étaient admissibles.

Alors, les personnes qui sont sur... En vertu des lettres patentes, là, d'Inno-Pap, le conseil d'administration est formé de cinq membres: M. Yvon Lévesque est un des membres d'Inno-Pap; M. Claude Daneault, qui est directeur du Centre de recherche en pâtes et papiers; M. Christian Saint-

Arnaud, directeur finances dans une grande entreprise, dans la Société d'investissement Desjardins; il y a M. Marcel Leblanc, qui est vice-président pâtes et papiers à SGF REXFOR; et M. Jean-Paul Gilbert, qui est le deuxième à ma droite ici, qui est le directeur du développement de l'industrie des produits forestiers. Alors, ça complète le conseil d'administration de cinq membres.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le sous-ministre. Mme la députée de Rimouski.

**Réalisation d'une étude coûts-bénéfices
en réponse à certaines interrogations
soulevées par la Vérificatrice générale (suite)**

Mme Charest (Rimouski): Merci, Mme la Présidente. Bonjour à chacune et à chacun d'entre vous qui nous permettez d'avoir un meilleur éclairage sur toute cette question. Moi, je reviendrais à l'étude comme telle. Vous avez répondu quand, à qui, comment, mais, moi, je voudrais savoir combien va coûter cette étude.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce qu'on parle de l'étude d'octobre?

Mme Charest (Rimouski): L'étude qui est présentement faite par une firme de consultants externes.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Puisque nous sommes sur ce sujet-là, M. le sous-ministre, est-ce qu'on pourrait avoir... Parce que le mandat de la commission, c'est d'étudier aussi les engagements financiers. Vous pourriez peut-être nous donner la liste des entreprises qui ont été invitées à soumissionner, parce que, vous l'avez indiqué tantôt, vous avez fait un appel d'offres, je crois, puis l'envergure du contrat. On va faire d'une pierre deux coups.

Mme Charest (Rimouski): Puis j'ai une autre petite question.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, M. le sous-ministre.

M. Boivin (Michel): C'est un contrat de l'ordre de 20 000 \$. Quant au nom de l'autre firme, vous allez me permettre de vérifier si je peux le donner. C'est à l'intérieur d'un processus de sélection, et j'ai une vérification à faire. Évidemment, je vais l'envoyer à la commission, mais je voudrais pouvoir le vérifier, là, parce que c'est un processus interne du ministère. Mais je vous dis qu'objectivement j'ignore si je peux le faire ou non, et, si je peux le faire, je vais le faire.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, pour votre information, M. le sous-ministre, vous pourriez nous envoyer des firmes que vous avez invitées à soumissionner et... Parce que, normalement, cette commission a la responsabilité pour l'Assemblée nationale... Évidemment, c'est pour 25 000 \$, j'en conviens, c'est vrai, mais on apprécierait que vous nous fournissiez le nom de ces soumissionnaires avec les montants correspondants. Mme la députée de Rimouski.

**Comptabilisation des avis
sectoriels donnés par le ministère**

Mme Charest (Rimouski): Oui, j'aimerais compléter. Je voudrais aussi savoir... Vous avez parlé que les gens du ministère que vous représentez, les Ressources naturelles, donnaient des avis sectoriels. C'est ça? Est-ce que, quand vous comptabilisez, là, ce qu'a pu coûter Inno... Innovation... Inno-Pâtes, là, est-ce que vous comptabilisez aussi les coûts reliés à la participation du ministère des Ressources naturelles?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

M. Boivin (Michel): La réponse est non, pas plus qu'on ne le ferait pour d'autres projets qui sont présentés à Investissement Québec ou à d'autres entités du gouvernement. C'est, si je puis dire, accessible à l'ensemble des demandeurs. Alors, il n'y a pas de différence quant à la source de la demande, là.

Mme Charest (Rimouski): O.K. Merci, M. le sous-ministre.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, Mme la députée de Matapédia, vous aviez une autre question?

Avantages de la création d'Innovation-Papier

Mme Doyer: Une petite dernière, parce que, quand on ne peut pas faire de façon détournée... directe, on le fait de façon détournée. Si vous ne voulez pas y répondre, M. le sous-ministre, libre à vous, mais, moi, je voudrais que, honnêtement, comme personne d'une administration publique qui est le ministère des Ressources naturelles, au moment où Inno-Pap a été créé, je voudrais que vous nous disiez, de votre point de vue à vous, quels étaient les avantages de créer un OSBL tel que Inno-Pap.

M. Boivin (Michel): D'abord, je veux vous dire que ce n'est pas si je ne veux pas y répondre, mais c'est si je ne peux pas y répondre. Et, dans ce cas-ci, je ne peux pas y répondre.

Mme Doyer: D'accord.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le sous-ministre. Alors, M. le député de Montmorency.

Déboursement du ministère par rapport aux besoins de liquidités

M. Bernier: Bonjour, messieurs, merci de votre venue. Question très courte. Ça a rapport à une mention faite dans le rapport de la Vérificatrice générale au niveau des déboursés des subventions, l'aspect trésorerie, le fait que le déboursement par le ministère ne coordonnait pas toujours par rapport aux besoins financiers de l'OSBL, ce qui peut entraîner des coûts additionnels au niveau du gouvernement du Québec dans ses emprunts versus un rendement que l'OSBL obtient. Étant donné qu'il n'a pas besoin des fonds immédiatement, il peut, à ce moment-là, aller chercher des revenus supplémentaires, qui lui sont laissés, parce que, à ce moment-là, s'il a des revenus d'intérêt, il

conserve les fonds, et ils ne sont pas nécessairement considérés lors de l'évaluation pour la subvention de l'année subséquente. Donc, j'aimerais vous entendre sur ça et connaître un peu si ça se poursuit, cette règle-là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

M. Boivin (Michel): Je vous remercie. Effectivement, je vous dis d'abord que c'est inhérent à la manière de fonctionner d'Inno-Pap, qui n'est pas un gouvernement, que d'avancer à ce rythme-là pour engager des sommes, et la raison... donc à un rythme plus rapide que le besoin strict en liquidités. Et c'est un fait que je ne nierai pas. C'est un fait.

Dans le cas d'Inno-Pap, Inno-Pap doit, lorsqu'elle s'avance auprès d'une entité privée, pouvoir faire ce qu'on appelle une offre ferme. Dans le marché des investissements de cette nature-là, une offre conditionnelle a certains mérites et une offre ferme a plus de mérites. Alors, lorsque... Inno-Pap a pu, et je ne veux pas être ici un... mettre des mots dans la bouche d'Inno-Pap encore une fois, mais a pu apprécier que, dans certains cas, ça prenait une offre ferme et que, dans ces cas-là, elle devait disposer de l'engagement... de la somme pour prendre cet engagement-là. À la différence d'un gouvernement qui, lui, prend un engagement et peut décider, dans tel exercice financier, de pourvoir, par le vote de crédits à l'Assemblée nationale, les sommes qui restent à venir pour les années subséquentes, dans le cas d'Inno-Pap, le droit actuellement est probablement de nature à engager la responsabilité individuelle des administrateurs s'ils ne sont pas en mesure d'aller au bout... de réaliser l'engagement qu'ils prennent. Et ça, c'est ce qui différencie Innovation-Papier d'un ministère ou d'un gouvernement, pour lequel une lettre de ministre ou d'autres gestes comme ça, une décision du Conseil du trésor ou du Conseil des ministres peut lancer un processus qui peut se réaliser sur un certain nombre d'années. Alors là il y a une différence très grande, et, dans ce sens-là, vous y voyez une explication. Je ne commente pas sur les mérites respectifs pour les raisons que j'ai données depuis que je témoigne devant vous, mais je vous explique la mécanique d'Innovation-Papier qui est différente de celle du gouvernement.

n (14 h 20) n

M. Bernier: Je comprends que...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Montmorency.

M. Bernier: Je comprends très bien la mécanique, mais là je vous parlais de liquidités, là. Il reste que vos... les sommes étaient quand même garanties par votre ministère en regard d'Innovation-Papier.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

M. Bernier: Vous garantissiez le fait que vous étiez pour les verser, et la problématique que j'y vois, c'est au niveau de la liquidité. C'est que vous rendiez des sommes immédiatement disponibles, et le besoin de déboursement n'était pas immédiat.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le sous-ministre.

M. Boivin (Michel): C'est exact, le ministère versait ces sommes-là, Innovation-Papier les avait en main et elle pouvait prendre des engagements sachant qu'elle avait ces sommes-là en main.

M. Bernier: Elle prenait plus que des engagements, elle les plaçait, et ça lui générait des revenus d'intérêt à ce moment-là.

M. Boivin (Michel): C'est exact, parce que les besoins de liquidités n'étaient pas encore là, alors elle ne déboursait pas le montant. Cependant, elle n'aurait pas pu faire une offre ferme dans le cadre du projet pour compléter un montage avec d'autres entités de financement, et là il y aurait eu un manquement, si on peut dire, dans le montage.

M. Bernier: Je suis d'accord, mais sauf qu'à ce moment-là ça vient affecter les liquidités même du gouvernement, à ce moment-là, pour avancer ces sommes-là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, c'est ça, on revient au point 1.

M. Boivin (Michel): Il est clair que ce n'est pas le même mode de fonctionnement et que ça a donc des effets.

Délai de réponse aux recommandations de la Vérificatrice générale

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est sûr. Merci, M. le sous-ministre. En conclusion, donc, moi, je vais vous faire un commentaire. Je constate qu'Inno-Pap a bien suivi les deux tiers des recommandations du Vérificateur général, et, comme cette réunion-ci vise à attirer le suivi des... enfin, le suivi des programmes, je vais vous poser une question. Au ministère des Ressources naturelles, vous avez suivi 14 % des... enfin, vous avez fait des progrès satisfaisants sur 14 % des recommandations, dont une très importante au niveau de la vérification externe, là, mais pourquoi vous n'avez pas été plus rapide dans la rencontre... dans la réponse aux recommandations du Vérificateur général, qui finalement est un peu le chien de garde de votre discipline, si je peux utiliser cette expression-là? Pouvez-vous nous donner une explication?

M. Boivin (Michel): Oui. Le 14 % était mesuré il y a quelque temps. Comme vous le constatez depuis ce temps-là, le ministère a réalisé quelques conditions de plus. Il y a trois conditions qui restent en plan pour lesquelles...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Il y a combien de pour cent maintenant, là?

M. Boivin (Michel): Bien là on est... Je vous dirais que... Je ne veux pas mettre de mots dans la bouche de la Vérificatrice générale, elle vous dira un chiffre, moi, ce que je crois, c'est qu'il y en a trois présentement, qui ont trait au rapport des vérifications externes, aux mesures de contrôle appliquées par le ministère et à la reddition de comptes à l'Assemblée nationale, qui sont remplies. Je pense que la Vérificatrice générale et moi-même voyons les faits différemment en ce qui a trait aux cibles précises et aux indicateurs appropriés. Je vous ai parlé de l'industrie en long et en large tout à

l'heure. Là, je pense qu'on voit les choses différemment, possiblement. Peut-être y a-t-il eu des éléments qui ont... qui amènent la Vérificatrice générale à se pencher là-dessus.

Et pour les trois autres éléments, notre plan est simplement, lorsque l'étude sera complétée, de faire parvenir ces informations-là à la Vérificatrice générale ainsi qu'aux ministères et organismes concernés • je songe, par exemple, au ministère des Finances, qui est à l'origine de cette mesure-là de par un discours du budget. Alors, à ce moment-là, il y aura comme une photographie en ce qui a trait à l'état de la situation par rapport aux versements anticipés des subventions, par rapport aux coûts relatifs à le faire faire par Inno-Pap plutôt que par un ministère et aussi aux dépenses de fonctionnement. Il y aura une photographie de ça qui va être faite par l'étude qui est confiée aux consultants, et à ce moment-là, bien, la commission, le cas échéant, pourra recevoir ces informations-là aussi, et ça complétera le portrait.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, je vous remercie. Je pense que les membres de la commission apprécieraient recevoir aussi la copie de ce rapport, puisqu'on est ici pour faire le suivi. Je vous invite à augmenter vos relations avec le bureau de la Vérificatrice générale pour qu'il y ait une bonne compréhension de part et d'autre des critères que vous souhaitez retenir et pour qu'on puisse par la suite suivre correctement l'évolution de ce dossier.

Et, en terminant, je suis désolée du délai qu'on a eu, mais on va le reprendre dans notre session de travail. Je vous remercie infiniment ainsi que vos collaborateurs. Merci à l'équipe de la Vérificatrice générale pour votre participation cet après-midi, et on attend vos documents plus tard, au fur et à mesure où ils seront produits. Merci bien, messieurs et madame.

On reste ici, nous, chers collègues, pour notre séance de travail.

(Fin de la séance à 14 h 25)

