



LE VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC

**RAPPORT
À L'ASSEMBLÉE NATIONALE
POUR L'ANNÉE 1998-1999
TOME II**

Chapitre

9

***Suivi de vérifications
de l'optimisation des ressources***



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9.1
SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX ET MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION – ASSURANCE-TRAITEMENT	9.5
INSTITUT DE POLICE DE QUÉBEC	9.30
MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX – EXPERTISES JUDICIAIRES ET CERTIFICATION DES APPAREILS DE JEU ET DE LOTERIE VIDÉO	9.56
MINISTÈRE DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE – ACTIVITÉS D'ASSURANCE-CONFORMITÉ	9.82
MINISTÈRE DU REVENU – PERCEPTION FISCALE	9.147
SECRETARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS (MAINTENANT LE MINISTÈRE DES RÉGIONS) – PROGRAMME RÉGIONAL DE CRÉATION D'EMPLOIS PERMANENTS	9.181

Les commentaires des entités apparaissent après chacun des sujets traités.

Sigles utilisés dans ce chapitre

CARRA	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	PRECEP	Programme régional de création d'emplois permanents
CLE	Centre local d'emploi	RACJ	Régie des alcools, des courses et des jeux
LSJML	Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale	SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
MEQ	Ministère de l'Éducation	SOFI	Soutien financier
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux		



INTRODUCTION

- 9.1** Après un intervalle de quelques années, nos travaux de vérification font l'objet d'un suivi. Notre objectif consiste alors à apprécier si les recommandations adressées aux divers ministères et organismes ont été appliquées et jusqu'à quel point les lacunes que nous avons soulevées ont été comblées.
- 9.2** Cette démarche, complémentaire à la vérification initiale, permet d'informer les parlementaires quant aux correctifs qui ont été apportés. Elle permet du même souffle de voir si les problèmes persistent et de cerner à nouveau leur nature et leur ampleur.
- 9.3** Voici la liste des suivis qui ont été menés à bien ces derniers mois, accompagnés de la référence aux vérifications d'origine.

Vérification d'origine	Rapport pour l'année concernée
Secrétariat du Conseil du trésor, ministère de la Santé et des Services sociaux et ministère de l'Éducation – assurance-traitement	1995-1996, tome I, pages 217 à 233
Institut de police de Québec	1995-1996, tome I, pages 235 à 250
Ministère de la Sécurité publique et Régie des alcools, des courses et des jeux – expertises judiciaires et certification des appareils de jeu et de loterie vidéo	1995-1996, tome I, pages 203 à 216
Ministère de la Solidarité sociale – activités d'assurance-conformité	1995-1996, tome I, pages 113 à 141
Ministère du Revenu – perception fiscale	1995-1996, tome I, pages 251 à 268
Secrétariat au développement des régions (maintenant le ministère des Régions) – Programme régional de création d'emplois permanents	1995-1996, tome I, pages 105 à 112

- 9.4** Nos suivis confirment que, règle générale, les ministères et organismes vérifiés se sont efforcés de donner suite à nos recommandations et que, dans la plupart des cas, ils sont parvenus à éliminer les déficiences affectant leur gestion.



**SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR,
MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
ET MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION**

ASSURANCE-TRAITEMENT

- 9.5** En 1996, nous avons fait la vérification de l'optimisation des ressources concernant la gestion de l'assurance-traitement. Nos travaux, conduits auprès d'employeurs des secteurs public et parapublic, avaient pour but de nous assurer que l'assurance-traitement était gérée par eux avec tout le souci qu'il convient d'accorder à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacé.
- 9.6.** Nous avons examiné également dans quelle mesure la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) évaluait le degré d'efficacité de ses services conseils en assurance-traitement auprès des employeurs. Enfin, nous avons vérifié si le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et le ministère de l'Éducation (MEQ) s'assuraient que les employeurs géraient efficacement l'assurance-traitement dans leurs secteurs respectifs. Nous avons alors adressé nos recommandations à ces ministères et à la CARRA.
- 9.7** En 1999, nous avons effectué le suivi de ces recommandations pour évaluer dans quelle mesure elles ont été prises en compte. Notre démarche avait pour but de répertorier les outils mis en place ou les actions prises par le SCT, le MSSS et le MEQ pour que les employeurs améliorent leur gestion de l'assurance-traitement. Nos travaux ont pris fin en avril 1999.
- 9.8** Il n'était pas opportun, comme nous l'avions fait en 1996, d'examiner des dossiers d'employés ayant reçu des prestations d'assurance-traitement ou d'autres éléments de la gestion de l'assurance-traitement, étant donné que les nouveaux outils dont il sera question subséquentement dans le présent rapport étaient d'application récente ou même encore à venir. Il aurait été trop tôt pour en connaître les effets sur la qualité de l'information incluse dans les dossiers pour étayer l'admissibilité à l'assurance-traitement.

Évaluation de la gestion de l'assurance-traitement par les employeurs

- 9.9** En 1996, nous avons recommandé au SCT, au MSSS et au MEQ de sensibiliser les employeurs au sujet de l'évaluation de leur performance en matière d'assurance-traitement. Cette recommandation faisait suite aux lacunes relevées, notamment quant au peu d'information de gestion disponible faute d'indicateurs suffisants, aux mécanismes de reddition de comptes souvent déficients, au manque fréquent de procédures ou de directives ou à leur imprécision, et à l'utilisation de formulaires incomplets pour le rapport médical.
- 9.10** Un comité intersectoriel a été mis en place en 1997. Il est formé de représentants du SCT, du MSSS et du MEQ et son mandat consiste notamment à proposer aux trois secteurs des mesures susceptibles d'améliorer la gestion de l'assurance-traitement. Ces mesures portent en grande partie sur plusieurs constatations que nous avons faites en 1996.



- 9.11** En matière d'information de gestion, le comité a élaboré des indicateurs qui seront proposés aux employeurs par le SCT et les ministères responsables des réseaux, pour évaluer les coûts de l'assurance-traitement. Ces entités assignées au soutien travaillent présentement à la mise en place d'un système qui servira à compiler les données à l'aide de ces indicateurs ou d'autres, au besoin.
- 9.12** Dans le secteur de la santé, le MSSS procède déjà à la compilation annuelle de plusieurs données statistiques grâce à bon nombre d'indicateurs. L'information est transmise aux établissements du réseau, qui peuvent ainsi se comparer les uns aux autres. Le ministère de l'Éducation, pour sa part, a arrêté son choix sur plusieurs indicateurs qui font l'objet d'une expérimentation cette année, et il prévoit les utiliser en 1999-2000. Enfin, 18 ministères, regroupant environ 80 p. cent de l'effectif de la fonction publique, reçoivent régulièrement du SCT de l'information de gestion traitée à l'aide d'un progiciel spécialisé, ce qui leur permet de se comparer à l'ensemble des ministères et organismes. Toutefois, cette information a trait à un petit nombre d'indicateurs. Le SCT entend bonifier cet outil de gestion en recourant aux indicateurs élaborés par le comité intersectoriel tels que ceux relatifs aux coûts, à la durée et au nombre d'absences par catégorie de diagnostics, ou encore aux coûts administratifs rattachés à la gestion d'un dossier.
- 9.13** Faute de données historiques, les trois secteurs n'ont pas proposé aux employeurs de normes ou de cibles à atteindre, ce qui, par ailleurs, sera possible au fur et à mesure que l'information de gestion sera produite et utilisée.
- 9.14** Quant à la reddition de comptes, dont les mécanismes étaient déficients en 1996, un logiciel de travail a été élaboré pour permettre la saisie et la compilation de toute l'information de gestion nécessaire. Depuis le mois de septembre 1998, le service conseil du MSSS utilise le logiciel. De plus, à l'automne 1999, l'ensemble des établissements (13) de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean l'adoptera. Le service conseil en assurance-traitement du SCT l'utilise depuis avril 1999. Enfin, le MEQ travaille présentement à l'implantation de ce logiciel.
- 9.15** En 1996, les règles à suivre concernant l'assurance-traitement étaient souvent imprécises sinon inexistantes, ce qui pouvait prêter au laxisme, à la complaisance ou au manque de rigueur. Le comité intersectoriel a maintenant défini des objectifs à ce chapitre. Il a aussi énoncé les principes d'application mentionnés au tableau 1 pour faire en sorte que les lacunes relevées en 1996 soient corrigées. De leur côté, le SCT et les ministères responsables des réseaux ont élaboré des guides de formation à l'intention des employeurs. On y expose les droits et obligations des parties ainsi que la procédure à suivre pour faciliter le traitement des dossiers de l'assurance-traitement.



TABLEAU 1

PRINCIPES D'APPLICATION DU RÉGIME D'ASSURANCE-TRAITEMENT

Lacunes constatées en 1996	Principes d'application
<p>Manque de rigueur, laxisme et complaisance entraînant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la validation d'une information médicale insuffisante; • un manque d'uniformité dans la gestion des dossiers; • le recours au régime d'assurance-traitement à des fins autres que celles prévues; • l'autorisation de périodes d'invalidité sans le recours aux services d'un expert, lorsqu'il est nécessaire; • l'absence de mesures incitatives pour favoriser le retour progressif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une politique concernant la présence au travail et d'un processus de gestion définissant les rôles, les responsabilités et les obligations. Les éléments suivants, entre autres, sont traités : <ul style="list-style-type: none"> • obligation pour l'employé de démontrer son invalidité; • obligation pour l'employeur de se doter d'indicateurs de gestion; • instauration d'un programme de sensibilisation et d'information. • Utilisation du régime d'assurance aux seules fins prévues. • Recours à l'expertise médicale lorsque nécessaire. • Mesures incitatives favorisant le prompt retour au travail : assignation temporaire, retour progressif.

9.16 Notre vérification de 1996 révélait que certains employeurs utilisaient leur propre formulaire de rapport médical plutôt que celui qu'avait conçu la CARRA. Ce document de remplacement comportait de nombreuses lacunes : aucune question sur les traitements en cours ou la médication prescrite, ni quant au résultat de consultations auprès de spécialistes et à la prolongation d'invalidité. Depuis, les services conseils du SCT et des ministères responsables des réseaux ont élaboré des formulaires standards qui recueillent tous les renseignements manquants en 1996. Selon eux, ces nouveaux formulaires sont utilisés par les employeurs ou sur le point de l'être.

9.17 À notre avis, l'évaluation de la performance en matière d'assurance-traitement sera favorisée grâce notamment aux procédures administratives et aux directives mises à la disposition des employeurs, à une meilleure information de gestion et à la mise en place de mécanismes permettant de traiter cette information en vue de la reddition de comptes.



Admissibilité à l'assurance-traitement

- 9.18** En 1996, nous avons recommandé au SCT ainsi qu'au MEQ et au MSSS de sensibiliser les employeurs à la nécessité d'améliorer leur gestion de l'assurance-traitement grâce à des contrôles plus stricts en matière d'admissibilité. En effet, il manquait de l'information pour étayer le droit à l'assurance-traitement et pour justifier la période d'invalidité.
- 9.19** Notre suivi de 1999 démontre que les guides de formation produits par le SCT et les ministères responsables des réseaux, particulièrement celui du MSSS, définissent clairement les critères d'admissibilité et la notion d'invalidité.
- 9.20** En ce qui concerne les problèmes psychiques, les périodes d'invalidité étaient beaucoup trop longues en 1996, compte tenu des diagnostics, et les employeurs ne faisaient pas appel à des experts parce que ce service leur semblait trop coûteux. En juin 1999, le gouvernement concluait une entente avec la Fédération des médecins spécialistes du Québec afin d'offrir aux employeurs des trois secteurs la possibilité de consulter des spécialistes à des tarifs moins onéreux, ce qui leur permettrait de s'appuyer sur un avis médical pour autoriser une période d'invalidité. De plus, le comité intersectoriel travaillait à obtenir également des conditions plus avantageuses avec les omnipraticiens.

Réadaptation et retour progressif

- 9.21** Nous avons recommandé au SCT et aux ministères responsables des réseaux de sensibiliser les employeurs à l'instauration ou à l'amélioration des programmes de réadaptation et de retour progressif au travail. En effet, beaucoup de directives ne comportaient pas de mesures incitatives qui auraient favorisé le retour progressif ou la réadaptation des employés en assurance-traitement et plusieurs employeurs ne disposaient pas d'un programme de réadaptation. À présent, les guides de formation couvrent amplement ce sujet, notamment en matière de mesures incitatives pour favoriser le retour progressif ou la réadaptation des employés en assurance-traitement. Soulignons que le MSSS a élaboré un plan de retour au travail, plan doublé d'une grille de postures et de gestes à éviter relativement aux diagnostics les plus fréquents, ce qui aide les employeurs à établir un plan de retour au travail adapté.

Régie des rentes du Québec

- 9.22** En 1996, nous avons recommandé au SCT ainsi qu'au MEQ et au MSSS d'amener les employeurs à dresser des contrôles efficaces qui permettraient de coordonner le régime d'assurance-traitement et celui de la Régie des rentes du Québec. En effet, certains employeurs n'incitaient pas leurs employés à réclamer une rente auprès de la Régie, même si leur état d'invalidité permanente le justifiait. Dans le secteur de l'éducation, les conventions collectives en vigueur obligent l'employé, sur requête de l'employeur, à demander sa rente d'invalidité à la RRQ. Le SCT et le MSSS nous ont appris que les négociations en cours dans les secteurs public et parapublic comportent des propositions qui vont dans le même sens.



Service conseil de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

- 9.23** En raison d'une décision gouvernementale prise en mars 1997, les fonctions de service conseil de la CARRA en matière d'assurance-traitement ont été transférées au SCT, au MSSS et au MEQ. Notre suivi nous a donc amenés à vérifier la situation prévalant dans chacune de ces entités.
- 9.24** En 1996, nous invitons la CARRA à tenter de savoir si les employeurs avaient pris des mesures dans le but de se conformer à ses recommandations. À cet égard, le logiciel dont il est question précédemment au regard de la reddition de comptes prévoit la collecte des renseignements nécessaires à la production de statistiques sur les suites données aux recommandations faites par les services conseils du SCT et les ministères responsables des réseaux.
- 9.25** Lors de notre vérification, nous avons noté que les agents de service conseil manquaient parfois de supervision. Trois ans plus tard, le personnel chargé d'émettre des recommandations est davantage encadré.
- 9.26** Enfin, et conformément à l'une de nos recommandations, le MSSS et le MEQ ont offert des séances de formation, surtout en 1998. Quant au SCT, il prévoit donner de la formation en assurance-traitement aux spécialistes des ministères et organismes au printemps de 2000 afin que ces derniers puissent former à leur tour et assez rapidement les cadres de leur entourage.

9.27 Commentaires du ministère de la Santé et des Services sociaux

« Dans une orientation de gestion décentralisée, le ministère, en collaboration avec les partenaires du réseau (régies régionales et associations d'employeurs), œuvre à outiller chacun des établissements de son réseau afin de leur permettre d'exercer adéquatement le rôle de gestionnaire du régime d'assurance-salaire. Au cours des deux dernières années, le MSSS a intensifié ses efforts en la matière et entend les poursuivre.

« Tout en maintenant ses orientations de gestion décentralisée, le MSSS précisera auprès des établissements, dans la prochaine année, ses besoins en matière d'indicateurs de gestion afin de leur permettre d'exercer complètement leur responsabilité de gestionnaire de fonds publics. De plus, différents travaux en cours actuellement nous permettront de mieux cibler les problématiques du réseau en matière d'assurance-salaire et, lorsque possible, d'intervenir en prévention. »

9.28 Commentaires du Secrétariat du Conseil du trésor

« Les constatations illustrent bien notre situation actuelle concernant les actions prises par le Comité intersectoriel pour améliorer la gestion des dossiers d'invalidité dans les secteurs public et parapublic. [...] Nous désirons mentionner que nous allons intensifier nos efforts dans ce domaine, au cours de la prochaine année, afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. »

9.29 Résumé des commentaires du ministère de l'Éducation

Le ministère approuve notre façon d'aborder les divers éléments de ce rapport ainsi que nos conclusions.



INSTITUT DE POLICE DE QUÉBEC

- 9.30** L'Institut de police du Québec a pour objet de contribuer, par l'enseignement et la recherche, à la formation et au perfectionnement des policiers du Québec. À cette fin, l'Institut offre un programme de formation policière de base aux aspirants policiers ainsi qu'un programme de formation policière spécialisée et continue aux policiers de carrière.
- 9.31** En 1995-1996, nous avons procédé à une vérification de l'optimisation des ressources auprès de l'Institut. Nous étions particulièrement préoccupés quant à l'évolution de l'Institut en fonction de sa vision stratégique, au volet « autofinancement » de ses activités et à la façon dont il gère son programme de formation policière de base ainsi que son personnel enseignant.
- 9.32** En août 1999, nous avons fait le suivi de cette vérification pour savoir dans quelle mesure l'Institut avait tenu compte de nos recommandations. Comme en fait foi le présent rapport, il a pris des mesures pour combler la plupart des lacunes décelées à l'époque. Toutefois, certains éléments demeurent sujets à amélioration et nous ne pouvons qu'encourager l'Institut à poursuivre ses efforts afin d'apporter les derniers correctifs requis.

Vision stratégique de l'Institut

- 9.33** En 1995-1996, nous recommandions à l'Institut de traduire ses orientations en un plan d'action énonçant les priorités, les échéances ainsi que les moyens utiles afin de concrétiser sa vision stratégique pour éviter l'investissement d'énergies et d'efforts sans résultats.
- 9.34** L'Institut a entrepris, en 1996-1997, un important exercice de planification stratégique. Dans le cadre de ces travaux, le personnel a été rencontré ainsi que des représentants du ministère de la Sécurité publique et du milieu municipal. Cet exercice a permis d'identifier des orientations stratégiques. En 1997, il a retenu certaines de ces orientations qui ont conduit à l'implantation récente d'une structure organisationnelle repensée devant favoriser, entre autres, l'imputabilité du personnel ainsi qu'à la mise en place d'un nouveau programme de formation policière de base. Un comité de concertation, sur lequel siègent des représentants du ministère de l'Éducation, a d'ailleurs pour rôle de déterminer les orientations en matière de formation policière.
- 9.35** À ce jour, bien que nous n'ayons retracé aucun plan d'action formel, la majeure partie des orientations établies sont soit réalisées, soit en voie de l'être. Cependant, aucun échéancier n'a été dressé quant aux orientations qui restent à concrétiser.

Autofinancement des activités

- 9.36** En 1988, au moment de l'adoption de la *Loi sur l'organisation policière* conférant un statut corporatif à l'Institut, le Conseil des ministres exigeait que le ministre de la Sécurité publique autofinance les coûts relatifs à cette loi. À cet effet, la loi précise que, « outre les frais de scolarité, l'Institut peut exiger, en contrepartie de ses services, des frais ou honoraires selon ce que détermine le ministre ». Depuis ce temps, le Conseil du trésor réitère constamment cette exigence d'autofinancement.



- 9.37** Lors de notre vérification, nous avons mentionné que l'Institut ne respectait pas les exigences en cette matière. Il était largement tributaire de la subvention gouvernementale qu'il recevait puisqu'en 1994-1995, le gouvernement du Québec lui avait versé une somme de 8,7 millions de dollars tandis que les revenus autonomes de l'Institut s'élevaient à 3 millions.
- 9.38** Des changements importants à la *Loi sur l'organisation policière* sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 1997. C'est ainsi que, pour financer en partie les activités de l'Institut, une contribution annuelle, basée sur un pourcentage de la masse salariale du personnel policier de chaque corps de police municipale du Québec, doit lui être versée par toute municipalité locale, régie intermunicipale, municipalité régionale de comté ou communauté urbaine qui maintient un tel service. Une contribution semblable est également remise à l'Institut par le gouvernement au regard de la Sûreté du Québec. Le pourcentage applicable, qui ne peut excéder un p. cent, de même que les modalités de versement sont établis par le gouvernement, sur recommandation de l'Institut.
- 9.39** Ces modifications ont fait en sorte que, depuis 1997-1998, le gouvernement n'a versé aucune subvention annuelle à l'Institut alors que les contributions des corps de police, incluant celle de la Sûreté du Québec, se sont élevées à 8 millions de dollars en 1997-1998 et à 7,9 millions en 1998-1999. Cette nouvelle forme de financement se rapproche du principe de l'utilisateur-payeur et permet à l'Institut de se conformer aux exigences en matière d'autofinancement.

Programme de formation policière de base

- 9.40** Les dispositions de la *Loi de police*, plus particulièrement le Règlement sur les normes d'embauche des agents et cadets de la Sûreté du Québec et des corps de police municipaux, régissent l'accès à la profession et obligent les aspirants policiers à terminer le programme de formation policière de base de l'Institut afin d'obtenir un droit de pratique.
- 9.41** En 1995-1996, nous avons soulevé plusieurs lacunes quant au contenu du programme de formation policière de base et aux outils pédagogiques utilisés. L'Institut a donné suite aux recommandations que nous avons formulées à la suite de notre vérification. Dans un premier temps, il a procédé à une réforme complète de son programme afin que ce dernier rencontre les exigences de formation requises par les organisations policières. Ce nouveau programme, en vigueur depuis mai 1997, se démarque de la formation traditionnelle en invitant les aspirants policiers à intégrer un poste de police virtuel pour apprendre leur métier. L'Institut considère à juste titre que l'exercice des tâches de la profession facilite l'intégration des connaissances en techniques policières, en plus de permettre aux futurs policiers d'acquérir et de mettre en pratique différentes techniques d'intervention.



- 9.42** L'Institut favorise les échanges directs avec des institutions similaires. Il participe entre autres à des colloques et des congrès et prend connaissance de certains de leurs travaux ainsi que d'autres études concernant le domaine policier ou l'éducation afin de bénéficier des résultats de ces diverses recherches. L'Institut participe également aux activités de plusieurs comités de concertation et d'harmonisation afin de connaître et d'évaluer les besoins de la clientèle.
- 9.43** Quant au mécanisme de modification de cours, des conseillers pédagogiques embauchés en 1996 ont reçu le mandat de s'assurer, entre autres, de la pertinence des contenus et des méthodes pédagogiques en place. En outre, les modifications proposées à ce chapitre doivent désormais être entérinées par le Comité exécutif avant qu'on y donne suite.
- 9.44** Dans le cadre du nouveau programme de formation policière de base, le comportement général des stagiaires est maintenant évalué. L'aspirant policier doit montrer des attitudes en lien avec les exigences d'une pratique professionnelle de type communautaire en intégrant les valeurs et les préoccupations suivantes : le respect, l'intégrité, l'éthique et la déontologie, l'autodiscipline, l'autonomie, l'adaptabilité et le travail d'équipe.
- 9.45** L'implantation du nouveau programme de formation policière de base a entraîné une réévaluation des outils pédagogiques conduisant à l'acquisition de nouveaux équipements, afin que les outils exploités dans le cadre de la formation s'apparentent à ceux qu'utilisent les organisations policières. À titre d'exemples, un simulateur de tir a été acquis, la salle de tir et la piste de conduite ont été réaménagées et les véhicules sont maintenant dotés d'ordinateurs.
- 9.46** L'Institut a également procédé, en 1997, à l'élaboration d'un plan directeur de l'informatisation des activités pédagogiques permettant d'établir des priorités en matière de développement technologique. Pour chacune des problématiques soulevées, l'analyse de la situation traitait des équipements disponibles, des besoins recensés et des difficultés qui leur sont propres. De plus, l'Institut voit périodiquement à la mise à jour du plan directeur et en profite alors pour apprécier son degré d'avancement.

Gestion des ressources

- 9.47** En 1995-1996, ce sujet a fait l'objet de nombreuses recommandations découlant de nos travaux. Les points abordés concernaient le mode de fonctionnement de l'Institut et la gestion du personnel-instructeur.
- 9.48** Le mode de fonctionnement de l'Institut prévoit l'embauche de policiers-instructeurs en prêt de service et le respect des conventions collectives qui les régissent. Nous soulignons le fait qu'il est difficile de gérer dans ce contexte car cela comporte plusieurs contraintes administratives et financières. En effet, les conventions collectives que l'Institut s'est engagé à respecter ne correspondent pas aux réalités d'un établissement d'enseignement. Par exemple, l'horaire de travail d'un policier est de 45 heures par semaine alors que l'Institut n'en requiert que 35 et qu'il doit, de plus, rémunérer son heure de repas.



- 9.49** Bien que l'Institut ait entrepris au cours des dernières années des discussions avec les représentants syndicaux concernant l'instauration d'un contrat unique et de conditions de travail particulières aux policiers-instructeurs en prêt de service, aucune entente n'a été réalisée à cet égard et le mode de rémunération est donc demeuré inchangé. De même, puisque seulement six policiers ont mis fin à leur contrat avant terme depuis 1997, l'Institut n'a pas jugé pertinent d'inclure une clause prévoyant la récupération des frais de déménagement assumés pour le policier-instructeur lorsqu'il ne respecte pas la durée de son contrat.
- 9.50** Outre le fait que l'Institut assume les coûts imposés par les conventions collectives, il absorbe d'autres frais relatifs au personnel policier tels que la prime d'instructeur, les frais de séjour et les frais relatifs à l'utilisation de policiers-instructeurs au lieu de personnel civil. L'Institut a néanmoins donné suite aux diverses recommandations que nous avons formulées à ce chapitre. En effet, il a réévalué la pertinence d'accorder une prime supplémentaire aux instructeurs : il entend toutefois la maintenir puisqu'à son avis, elle permet de compenser la perte de certains avantages, comme les heures supplémentaires au taux de base et les primes de soir et de fin de semaine. Par ailleurs, l'Institut n'accepte plus de prolonger au-delà de 90 jours la période de remboursement des frais de séjour des nouveaux policiers-instructeurs. Enfin, il a poursuivi ses efforts afin de recourir à du personnel civil lorsque la nature de l'emploi ne requiert pas l'embauche d'un policier. D'ailleurs, le nombre de policiers-instructeurs est passé de 35 à 20 depuis 1995.
- 9.51** En ce qui concerne la gestion du personnel-instructeur, nous avons abordé plus particulièrement l'embauche, la formation et l'évaluation de ceux-ci ainsi que leur encadrement et le taux de rotation de cette main d'oeuvre.
- 9.52** L'évaluation des membres du personnel policier, qu'ils soient ou non en probation, demeure un élément à améliorer. Quant à l'embauche des policiers-instructeurs, l'Institut a récemment resserré ses critères de sélection afin de s'assurer de recourir à du personnel qualifié. Par contre, bien que tous ceux en fonction lors de l'implantation du nouveau programme de formation policière de base aient reçu un cours de trois semaines axé directement sur le contenu des apprentissages concernés, nous réitérons notre recommandation voulant que l'Institut s'assure de recourir à du personnel formé avant qu'il ne commence à enseigner.
- 9.53** Nous avons également recommandé à l'Institut de mesurer les répercussions du roulement des policiers-instructeurs sur la qualité de la formation des stagiaires et de prendre les mesures nécessaires afin d'en réduire la portée. Selon l'Institut, l'implantation du nouveau programme de formation policière de base a eu un impact positif sur la rétention du personnel enseignant, de sorte qu'il n'a pas jugé opportun d'amorcer une telle démarche.
- 9.54** En outre, l'Institut a amélioré son processus d'encadrement pédagogique en embauchant deux conseillers ayant entre autres pour fonction de suggérer les outils pédagogiques à privilégier et d'aider les policiers-instructeurs à analyser et à régler les problèmes rencontrés dans le cadre de leurs activités professorales.



9.55 Commentaires de l'Institut

« **Vision stratégique.** Pour canaliser les efforts et obtenir des résultats probants, l'Institut s'est effectivement muni d'orientations stratégiques issues d'un processus de planification crédible et porteur de changements significatifs. Il importe à ce jour de souligner les résultats concrets qui témoignent du sérieux et du dévouement de toute une équipe. Des grandes idées aux réalisations concrètes, l'Institut a certes démontré sa capacité à évoluer vers une culture entrepreneuriale axée sur une gestion économique et efficiente des activités. Outre les changements organisationnels cités, l'Institut a également établi un système de vigie, accentué sa visibilité publique et son leadership en formation policière et optimisé les partenariats avec les universités et les collèges. Le suivi de l'optimisation des ressources lui a permis de prendre du recul et de retracer le chemin parcouru. Faute d'avoir officiellement formalisé l'histoire des deux dernières années, les artisans se sont surtout affairés à la réaliser.

« **Programme de formation policière de base.** De profondes mutations ont caractérisé le programme de formation policière de base. À plusieurs niveaux, les modifications apportées s'insèrent dans des trajectoires similaires à celles qui avaient jadis fait l'objet des recommandations du Vérificateur général.

« **Gestion des ressources.** L'une des forces du programme de formation policière de base de l'Institut s'interprète, par ricochet, comme une faiblesse en gestion des ressources. L'embauche de policiers-instructeurs en prêt de service permet le transfert d'une expertise reconnue du coach vers l'apprenant. Cette force s'accompagne inévitablement du respect de conventions collectives qui ne correspondent pas aux réalités d'une maison d'enseignement.

« L'Institut a de facto resserré ses critères de sélection afin de recourir à du personnel qualifié. En ce qui a trait à la réitération de la recommandation qui concerne la formation du personnel enseignant, l'Institut tient à rappeler au Vérificateur général que même les maisons d'enseignement postsecondaire québécoises (cégeps et universités) n'exigent pas des formateurs qu'ils suivent une « formation de formateur » lorsque ceux-ci possèdent l'expertise recherchée et les connaissances requises. »



MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX

EXPERTISES JUDICIAIRES ET CERTIFICATION DES APPAREILS DE JEU ET DE LOTERIE VIDÉO

- 9.56** L'une des directions générales du ministère de la Sécurité publique, la Direction des expertises judiciaires, est devenue une unité autonome de service et elle a pris le nom de Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale (LSJML). Ce laboratoire offre les mêmes services que l'ancienne direction à l'exception de la juricomptabilité qui est à présent confiée à la Sûreté du Québec. De plus, avec la venue des casinos et des appareils de loterie vidéo gérés par l'État, le LSJML a reçu, de la Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ), le mandat de certifier ces appareils.
- 9.57** En 1995-1996, nous avons mené une vérification de l'optimisation des ressources auprès de la Direction des expertises judiciaires et de la RACJ. Nous avons notamment relevé des déficiences quant aux mécanismes de gestion des laboratoires de médecine légale et de sciences judiciaires ainsi qu'en matière de surveillance des appareils de jeu et de loterie vidéo.
- 9.58** Au cours du printemps de 1999, nous avons effectué le suivi de cette vérification, afin de voir dans quelle mesure le LSJML et la Régie sont parvenus à mettre nos recommandations en application.
- 9.59** D'une part, le LSJML a changé de locaux. De ce fait, il a réglé les problèmes de sécurité des lieux et d'entreposage des pièces à conviction et des armes à feu. Par contre, à l'exception des expertises en alcoolémie, le LSJML n'a pas pris les moyens nécessaires pour que l'organisation de ses travaux lui permette de remplir efficacement son mandat, notamment en ce qui concerne la pénurie de pathologistes, les demandes des coroners et le programme d'assurance-qualité.
- 9.60** D'autre part, la Régie ne s'assure toujours pas de la collaboration de ses partenaires dans sa lutte contre les conséquences néfastes du jeu, malgré l'ampleur de ses répercussions sociales. De plus, elle ne vérifie pas que les permis d'exploitation d'appareils de jeu vidéo ne sont accordés que si les exigences qui s'y rattachent sont toutes respectées.

Expertises judiciaires

Organisation du travail

Pénurie de pathologistes et demandes des coroners

- 9.61** En 1995-1996, étant donné le coût plus élevé des autopsies médico-légales comparativement aux autopsies médicales et le petit nombre de pathologistes chargés des autopsies médico-légales, nous avons recommandé au LSJML de préciser les ententes conclues avec le Bureau du coroner afin de ne se charger que des autopsies médico-légales et de poursuivre ses démarches pour combler dans les meilleurs délais les postes vacants de pathologistes. L'insuffisance de pathologistes avait pour effet que le délai moyen entre la date de l'autopsie et celle



de la production du rapport était de sept mois. Depuis lors, bien que les ententes avec le Bureau du coroner aient été précisées, la situation est pour ainsi dire restée la même puisqu'il y a de longs délais à la rédaction des rapports d'autopsie.

- 9.62** Le Bureau du coroner a élaboré une politique en vertu de laquelle le LSJML doit limiter ses interventions aux autopsies médico-légales, ce dont le pathologiste en chef et le coroner s'assurent ensemble. Il est important de noter que la pathologie fait appel à des médecins et que, par conséquent, la pénurie de médecins pathologistes touche aussi le LSJML, comme l'a démontré le résultat d'un concours de recrutement en octobre 1996. Le salaire inférieur à celui qu'offrent les hôpitaux et l'exigence d'une formation supplémentaire de deux années pour obtenir le titre de pathologiste judiciaire rendent également le recrutement difficile. Pour l'instant, une pathologiste est en formation depuis le 1^{er} avril 1998 et un résident obtiendra sa qualification à la fin de l'an 2000.
- 9.63** L'arrivée de ces deux nouvelles recrues ne suffira pas car des experts du LSJML sont appelés à prendre leur retraite dans un avenir relativement rapproché. Compte tenu du nombre de demandes d'autopsie, un seul départ mettra en péril la mission du LSJML. En effet, pas moins de 700 dossiers d'autopsie accusent du retard à l'étape de rédaction des rapports, ce qui représente au moins six mois de travail selon le Laboratoire. Le LSJML doit donc agir sans tarder s'il veut remplir son mandat avec efficacité.

Expertises en alcoolémie

- 9.64** En 1995-1996, nous avons incité le ministère à se procurer l'équipement qui lui permettrait de détecter la plupart des drogues présentes dans le sang d'un individu. Le LSJML est à présent en mesure d'y parvenir, grâce à l'acquisition d'un appareil spécialisé.

Programme d'assurance-qualité

- 9.65** En 1995-1996, le système judiciaire commençait à utiliser l'analyse génétique, qui permet de disculper ou d'incriminer un suspect à partir d'une tache de sang ou d'un cheveu, par exemple. En général, les laboratoires qui recourent à cette technique cherchent à se faire accréditer par un organisme reconnu. Dans ce but, le LSJML avait amorcé l'implantation d'un programme d'assurance-qualité, mais il n'avait pas encore embauché de coordonnateur de la qualité. Conformément à notre recommandation, le LSJML a récemment nommé un coordonnateur et six coordonnateurs scientifiques chargés d'instaurer le programme d'assurance-qualité dans chacun des six laboratoires spécialisés. De plus, un comité d'implantation est responsable de la mobilisation du personnel, de la planification et de la mise en œuvre d'un système d'assurance-qualité. Grâce à ses efforts, le LSJML compte être en mesure de demander, à la fin de l'an 2000, son accréditation au Conseil canadien des normes.



Sécurité des lieux

- 9.66** Au moment de notre vérification, les locaux du LSJML n'étaient pas suffisamment protégés. En effet, l'exiguïté des lieux et la vocation de l'édifice engendraient des problèmes de sécurité majeurs. Depuis lors, on a réorganisé les locaux en doublant leur superficie, tandis que la population carcérale qui occupait le même immeuble a été dirigée ailleurs. De plus, l'accès à l'édifice et plus particulièrement au laboratoire est maintenant contrôlé par des agents de sécurité et limité aux personnes autorisées.
- 9.67** Par ailleurs, nous nous étions montrés préoccupés de l'entreposage des armes à feu, acheminées vers le laboratoire de balistique, qui n'étaient pas rangées de façon ordonnée et sécuritaire. Le LSJML garde désormais les armes dont il est responsable dans des locaux verrouillés et pourvus de détecteurs de mouvements. En outre, il procède à l'inventaire de ces armes deux fois par année et s'assure ainsi que les armes ne sont pas substituées, altérées ou volées.

Contrôle des pièces à conviction

- 9.68** Le LSJML reçoit toutes les pièces à conviction à expertiser et il les achemine vers les laboratoires concernés. En 1995-1996, le LSJML n'avait pas l'assurance que les pièces expertisées étaient retournées au demandeur. Comme en 1995-1996, la procédure relative à la disposition des pièces à conviction ne nous semble pas suffisamment encadrée, malgré la politique élaborée dans ce but. En effet, il est possible de réclamer un exhibit sans remplir complètement le formulaire d'identification prévu à cette fin. Puisque les signataires ne fournissent pas tous les renseignements exigibles, il est difficile d'établir le lien entre la personne qui a fait la demande et celle à qui l'on remet la pièce. De plus, le préposé n'exige pas de preuve d'identité avant de remettre les articles.
- 9.69** Par contre, pour faire suite à notre recommandation, le LSJML restreint l'accès à la salle des pièces à conviction. Seuls les employés autorisés y sont désormais admis.

Informatisation des activités

- 9.70** Le système informatique du LSJML doit permettre de faire le suivi des pièces à conviction et de connaître les délais de production et le nombre des rapports d'expertise. En 1995-1996, le Laboratoire éprouvait des difficultés à mettre son nouveau système informatique en place et nous avons recommandé d'effectuer un meilleur suivi de son implantation. En outre, il ne permettait pas de répondre à certains des objectifs fixés. Ce système est à présent opérationnel et il permet d'assurer le suivi des pièces à conviction. Par contre, il ne produit pas toute l'information nécessaire au LSJML, par exemple l'indication des délais, le suivi des rapports que différents laboratoires doivent émettre et le volume des expertises effectuées par chacun.



Certification des appareils de jeu et de loterie vidéo

9.71 La gestion des casinos met à contribution divers organismes qui, ensemble, doivent assurer l'intégrité du jeu. Tandis que la RACJ joue le rôle d'un organisme de contrôle de la sécurité publique, le LSJML doit certifier et vérifier les appareils de jeu et leurs composantes, sur demande de la Régie.

Tables de roulette

9.72 Lors de notre vérification de 1995-1996, nous avons incité le LSJML à faire certifier et vérifier les tables de roulette. En juin 1998, les travaux en ce domaine ont été certifiés ISO 9002 et depuis, le LSJML procède à des vérifications statistiques chaque mois et à une vérification physique une fois par année. Nous estimons donc que notre recommandation a été suivie.

Appareils de loterie vidéo

9.73 Seuls les détenteurs de permis de bar, de brasserie et de taverne ainsi que les titulaires d'une licence de courses de chevaux peuvent exploiter des lieux où se trouvent des appareils de loterie vidéo. D'ailleurs, une cause récente a fait jurisprudence en cette matière. Pour avoir le droit d'exploiter un bar, une brasserie ou une taverne, l'établissement doit respecter deux conditions: d'une part, la vocation première de son commerce est d'offrir la consommation d'alcool à des adultes; d'autre part, il doit être autonome, c'est-à-dire pourvu du personnel, de l'équipement et de l'inventaire essentiels à une telle exploitation.

9.74 La RACJ a émis cette directive en juillet 1998, après en avoir dûment informé la Société des loteries vidéo. Ce faisant, la Régie a suivi intégralement la recommandation que nous avons émise à l'époque.

9.75 De plus, en 1995-1996, nous avons attiré l'attention de la RACJ sur la nécessité de veiller à ce que les appareils de loterie vidéo soient installés en conformité avec les lois et règlements qu'elle administre.

9.76 Lors de notre suivi, nous avons constaté que certains problèmes persistent. Il est vrai que la RACJ a mis sur pied un comité chargé d'étudier les demandes de permis et de s'assurer que les dossiers sont complets et qu'ils respectent la réglementation. Après étude des documents présentés, ce comité émet une recommandation aux régisseurs qui se prononcent quant à l'admissibilité des établissements à exploiter ces appareils. Cependant, la RACJ se fie encore au plan fourni par le requérant de permis, au lieu de vérifier sur place après l'installation de l'équipement. D'ailleurs, elle a dû faire parfois de telles vérifications à la suite de plaintes, ce qui lui a permis de constater certaines entorses aux conditions imposées pour obtenir une licence.



Jeu pathologique

- 9.77** Au moment de notre vérification, en 1995-1996, nous avons recommandé à la RACJ de se préoccuper du jeu pathologique, problème susceptible d’entraîner des répercussions négatives tant sur les individus que sur la collectivité.
- 9.78** La RACJ a mandaté une firme externe pour lui faire rapport au sujet du jeu compulsif et des problèmes qu’il entraîne. Ce rapport a été remis au ministre de la Sécurité publique en août 1996; il comportait plusieurs recommandations devant être validées de façon plus rigoureuse. La Régie a donc retenu les services d’un chercheur pour examiner la documentation parue au Québec sur le sujet et un document de réflexion a été remis à la RACJ le 13 octobre 1998. La Régie entend donner suite à cette étude.
- 9.79** Malgré ces efforts, nous déplorons qu’il n’y ait encore aucune concertation établie entre les divers ministères et organismes qui devraient se soucier des répercussions sociales et des mesures de sécurité à prendre afin de réprimer le jeu pathologique: le ministère de la Sécurité publique, Loto-Québec et la RACJ elle-même. Nous insistons auprès de cette dernière sur l’importance d’assurer une étroite collaboration entre ces divers partenaires afin de lutter contre les conséquences néfastes du jeu.

9.80 Commentaires du Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale

« **Pénurie de pathologistes et demandes des coroners.** Un nouveau poste de pathologiste a nouvellement été accordé au Laboratoire pour corriger le plus rapidement possible les problèmes découlant de la pénurie de pathologistes. Comme vous mentionnez dans vos commentaires, un pathologiste est déjà en formation depuis 1998 et le Laboratoire a déjà pris tous les arrangements avec la faculté de médecine de l’Université de Montréal pour avoir un résident dès le mois d’août 1999 pour qu’il obtienne sa qualification avant la fin de l’an 2000. De plus, d’autres dispositions seront mises de l’avant pour éliminer les retards dans la rédaction des rapports.

« **Expertises en alcoolémie.** Problème réglé par l’acquisition d’un spectromètre de masse à phase liquide (LCMS).

« **Programme d’assurance-qualité.** Le programme est en bonne voie de réalisation.

« **Sécurité des lieux.** Les problèmes soulevés lors de la vérification ont été complètement corrigés depuis le déménagement du Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale dans ses nouveaux locaux.

« **Contrôle des pièces à conviction.** Pour faire suite à la vérification de 1995-1996, le LSJML a élaboré et mis en application deux procédures administratives documentant les actions à effectuer pour la gestion des pièces et la chaîne de possession des pièces à conviction. Ces procédures sont maintenant suivies de façon rigoureuse par le personnel de la gestion des pièces.

**« Informatisation des activités :**

- « Suivi des pièces à conviction. Le suivi de la chaîne de possession se fait dans tous les secteurs. Le suivi des pièces est documenté dès l'entrée au LSJML jusqu'à la remise au demandeur d'expertise.
- « Indication des délais. La conception du système permet d'inscrire la date de début d'une expertise et d'en indiquer la fin au moment opportun, la date de fin étant alors inscrite automatiquement.
- « Suivi des rapports. Mis à part les certificats de l'analyse des trousseaux de capacités affaiblies, aucun rapport d'expertise n'est conservé dans le système de gestion des expertises judiciaires (SGEJ). Le système ne peut donc faire aucun suivi des rapports. Par contre, tous les rapports d'expertise sont classés selon le numéro de dossier attribué par le SGEJ.
- « Volume des expertises. Divers rapports statistiques nous permettent de produire des données sur le nombre d'affaires judiciaires, de dossiers, de demandes d'expertise et d'objets traités au cours d'une période donnée.

« **Tables de roulette.** La recommandation du Vérificateur général a été suivie. »

9.81 Commentaires de la Régie

« **Appareils de loterie vidéo.** Le Vérificateur général note que la Régie a suivi les recommandations formulées dans le rapport mais que la vérification sur place de l'emplacement des appareils demeure déficiente. La Régie a mis sur pied un groupe de travail interne pour étudier la problématique des appareils de loterie vidéo et a consulté tous les intervenants concernés. Ce comité fera rapport en octobre 1999. Les corps policiers ont de plus été sensibilisés à l'importance de faire de telles vérifications lors de leurs visites régulières chez les détenteurs de permis.

« **Jeu pathologique.** Il est vrai que l'insuffisance des ressources de la Régie ne lui a pas permis de jouer un rôle plus actif afin de favoriser la concertation entre les divers ministères et organismes intéressés à la problématique du jeu pathologique. L'arrivée d'une nouvelle ressource et l'implication spéciale de deux régisseurs concernant le jeu pathologique devraient, du moins en partie, corriger cet état de fait. »



MINISTÈRE DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

ACTIVITÉS D'ASSURANCE-CONFORMITÉ

Préambule

- 9.82** Le ministère de la Solidarité sociale cherche à dispenser à chaque prestataire des services équitables et, par conséquent, à lui verser la somme qui correspond à sa situation. Pour atteindre cet objectif, il a mis en place une assurance-conformité en vue de déceler et de corriger les erreurs commises par son personnel ou le prestataire lui-même.
- 9.83** En 1995-1996, nous avons réalisé une vérification de l'optimisation des ressources en ce qui a trait aux activités liées à l'assurance-conformité pour nous assurer qu'elles permettent de verser aux prestataires de la sécurité du revenu les sommes auxquelles ils ont droit, et ce, grâce à un traitement efficient et efficace de tous les dossiers, dans le respect des lois et des règlements.
- 9.84** D'entrée de jeu, il faut préciser que, depuis notre vérification, des changements importants sont survenus au ministère, affectant à des degrés divers la gestion des activités relatives à l'assurance-conformité. Ainsi, en avril 1997, le ministère amorce un projet pilote visant à démontrer qu'il est possible d'accroître la conformité des dossiers de prestataires en réduisant le nombre de dossiers qu'il confie à ses agents d'aide socio-économique. En 1999, le ministère applique cette réduction à l'ensemble de ses agents et abolit parallèlement la fonction de vérification, libérant ainsi 237 postes qui ont été convertis en postes d'agent. Ce dernier est ainsi confirmé dans son rôle de premier responsable de la conformité des dossiers. Il faut également mentionner une plus grande régionalisation de la gestion des activités d'assurance-conformité.
- 9.85** Par ailleurs, l'entrée en vigueur de la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires* entraîne le transfert de la responsabilité de la gestion des mesures en développement de l'employabilité et en intégration à l'emploi à Emploi-Québec. De ce fait, les agents n'ont plus à s'occuper de ce volet.
- 9.86** Le présent rapport décrit la situation qui prévalait le 3 juillet 1999, date de fin de nos travaux.

Résultats de notre suivi

- 9.87** Au printemps 1999, nous avons effectué le suivi des recommandations formulées en 1995-1996 pour mesurer à quel point le ministère les a mises en application. Nos travaux ont été menés dans deux directions régionales, deux centres locaux d'emploi (CLE) ainsi qu'au bureau principal du ministère.
- 9.88** Le ministère a pris des mesures pour corriger plusieurs lacunes décelées lors de la vérification. Toutefois, certaines faiblesses perdurent. C'est le cas notamment de l'absence d'une stratégie en matière de poursuites et de contrôles a posteriori des dossiers d'enquête. Nous tenons cependant à souligner les progrès concernant les échanges de renseignements; on est ainsi parvenu à appliquer notre recommandation à ce chapitre.



- 9.89** Les efforts du ministère à l'égard de l'évaluation de la conformité réelle sont notables, mais ils ne lui ont toujours pas permis de répondre entièrement à notre recommandation. L'évaluation de la conformité réelle vise à déterminer, à partir de sondages représentatifs, les sommes versées indûment parce que la loi et les règlements n'ont pas été respectés ou encore parce que la situation du prestataire n'est pas celle qu'il a déclarée. Cette évaluation est basée sur une méthode d'échantillonnage statistique reconnue.
- 9.90** Nous encourageons fortement le ministère à persister dans sa volonté de régler les problèmes qui restent en suspens.

Orientations et stratégies

Taux de non-conformité

- 9.91** Nous avons recommandé au ministère de bien connaître les taux de non-conformité et de les utiliser pour établir des cibles et stratégies d'intervention pour chacune des régions.
- 9.92** Comme nous le lui recommandions, le ministère a bien mesuré, en 1997-1998, un taux de non-conformité provincial à partir d'un échantillon provenant de toutes les régions. Il a également mesuré des taux régionaux de non-conformité pour toutes les régions, à l'exception du Nord-du-Québec. Des rapports d'évaluation de la conformité réelle ont été produits pour l'échantillon provincial et pour chacune des régions.
- 9.93** Cependant, comme les résultats de l'évaluation de la conformité réelle pour l'année 1997-1998 n'ont été transmis aux directeurs régionaux qu'entre octobre 1998 et février 1999, ils n'ont pu être utilisés à ces fins pour l'année 1998-1999. Des objectifs ont cependant été fixés par le ministère, pour 1998-1999, sur d'autres bases et leur atteinte a été mesurée. Par exemple, sur le plan des économies, on a identifié des cibles monétaires propres à chaque région en ce qui a trait aux vérifications, aux enquêtes et aux projets spéciaux. Par ailleurs, les taux de 1997-1998 ont pu servir à déterminer les stratégies régionales de 1999-2000.
- 9.94** Toutefois, le ministère devrait voir à réduire le plus possible les délais de diffusion des résultats et apporter d'autres améliorations favorisant l'utilisation du taux de non-conformité. En effet, le ministère aurait tout intérêt à poursuivre sa réflexion sur la possibilité de doubler la taille de son échantillon régional pour les trois plus importantes régions du Québec, la marge d'erreur y étant trop élevée. Une telle augmentation permettrait d'améliorer la précision des données utilisées pour élaborer les plans d'action quant aux activités d'assurance-conformité pour ces trois régions. Le taux provincial est quant à lui mesuré à partir d'un échantillonnage adéquat.
- 9.95** Enfin, pour l'année 1997-1998, le ministère a procédé à l'évaluation des taux régionaux de non-conformité dans 13 régions sur 14. L'année suivante, alors que le nombre de régions passait à 17, il a fait cet exercice pour 14 d'entre elles. En 1999-2000, il le fera pour 13 régions (toujours sur 17).



- 9.96** À noter que, dans le contexte d'une plus grande régionalisation de la planification des activités d'assurance-conformité, les milieux où on n'évaluera pas le taux de non-conformité réelle se verront privées de données essentielles à la préparation de leurs plans d'action en ce domaine.

Planification des activités d'assurance-conformité

- 9.97** Depuis la réalisation de notre étude, les régions n'ont pas élaboré de planification des activités d'assurance-conformité comme nous le recommandions.
- 9.98** Cependant, au moment de notre suivi, les CLE étaient à préparer de tels plans d'action pour 1999-2000, le ministère considérant que cette démarche est indispensable à l'atteinte de résultats tangibles en matière de conformité. Un guide et des outils ont été fournis par le ministère aux régions afin d'assister les CLE de leur territoire dans l'élaboration de leurs plans d'action en conformité.
- 9.99** Fait à signaler, les plans d'action n'ont pas à être approuvés par le ministère, ce qui laisse toute la latitude aux régions; il s'agit là d'un virage important. En effet, le ministère avait pour habitude de fixer lui-même les objectifs annuels pour chaque région et d'effectuer un suivi rigoureux. Soulignons qu'il a toutefois prévu d'apprécier l'ampleur et la qualité des résultats obtenus par chaque région afin d'intervenir, s'il le juge à propos.

Évaluation des résultats

- 9.100** Pour évaluer les résultats des activités liées à l'assurance-conformité, le ministère recourt à plusieurs indicateurs. Depuis notre étude, il a élaboré de nouveaux indicateurs de mesure tandis qu'il en a modifié d'autres. Au nombre des améliorations, on note la mesure des résultats attribuables aux échanges de renseignements avec les autres ministères et organismes, qui est maintenant basée sur les données réelles et non sur des données estimées.
- 9.101** Toutefois, les indicateurs actuels ne répondent que partiellement à notre recommandation. Ainsi, pour obtenir une meilleure connaissance des résultats de l'ensemble des activités d'assurance-conformité, il manque encore au ministère des indicateurs. Notamment, il ne peut actuellement évaluer, de façon précise, l'impact des activités de contrôle exercées par ses agents; pourtant, ces derniers assument un rôle prépondérant à cet égard.

Échanges de renseignements

- 9.102** Le ministère a conclu de nouvelles ententes d'échange de renseignements avec d'autres organismes, notamment avec le ministère du Revenu du Québec, et celles qui prévalaient lors de notre vérification ont également été bonifiées, notamment en réduisant les délais d'obtention des renseignements. C'est le cas de l'entente avec la Société de l'assurance automobile du Québec.



- 9.103** De plus, afin de faciliter l'accès à l'information, celle-ci est dorénavant transmise au personnel par le biais de l'agenda électronique plutôt que sous la forme d'un rapport écrit.
- 9.104** Néanmoins, pour profiter pleinement de la réduction des délais, qu'il s'agisse d'obtenir de l'information ou de la transmettre aux agents, le ministère devrait voir à ce qu'elle soit traitée rapidement. À titre d'exemple, même si le pourcentage de renseignements en attente de traitement provenant du ministère du Revenu du Québec a diminué des deux tiers entre mars 1998 et mars 1999, on observe tout de même un retard. En effet, 6 824 dossiers présentant des incohérences n'étaient toujours pas vérifiés au 1^{er} mars 1999 sur les 53 000 identifiés comme tels durant l'année et cela, plus de six mois après l'appariement de fichiers. Pareille situation peut amoindrir, voire annuler les bénéfices découlant de l'échange plus rapide des renseignements.

Effets dissuasifs

Stratégie globale de dissuasion

- 9.105** Même si le ministère n'a pas adopté formellement une stratégie globale de dissuasion comme nous le lui avons recommandé, nous considérons que tous les moyens mis en place par celui-ci représentent autant de composantes d'une telle stratégie.
- 9.106** Ainsi, le prestataire est informé régulièrement des moyens utilisés par le ministère pour vérifier l'information qu'il lui fournit. Un dépliant accompagnant le formulaire de déclaration mensuelle du prestataire indique les organismes avec lesquels le ministère échange des renseignements à son sujet. Il en va de même du formulaire de demande de prestations, qui l'informe maintenant que le ministère peut à tout moment effectuer des vérifications auprès de divers organismes publics ou privés afin de vérifier son admissibilité.
- 9.107** Cependant, le ministère doit continuellement revoir les divers moyens qu'il utilise pour découvrir la non-conformité puisque les prestataires s'adaptent à ceux-ci. À titre d'illustration, les enquêtes visant à clarifier le statut marital des prestataires pouvaient s'appuyer sur l'existence de comptes bancaires conjoints, alors qu'une telle preuve documentaire est de plus en plus rare.

Poursuites en justice

- 9.108** Les critères de poursuite sont décrits clairement dans le guide du ministère en matière de vérification, d'enquête et de poursuite, mais il n'y a toujours pas de modalité pour vérifier qu'on les a respectés pour ce qui est des dossiers d'enquête n'ayant pas abouti à une telle recommandation. Ainsi, on peut s'interroger sur le fait que quatre régions n'ont transmis aucun dossier pour poursuites durant l'année 1998-1999. Possiblement, une fraude ou une irrégularité n'entraîne pas les mêmes conséquences selon la région où réside le prestataire.



9.109 À la suite des quelque 9 000 enquêtes effectuées dans l'ensemble des régions au cours de 1998-1999, il y a eu 217 recommandations de poursuites alors qu'on en dénombrait 255 en 1997-1998 pour environ 7 200 enquêtes. En l'absence de modalités pour vérifier le respect des critères, il est difficile pour le ministère d'interpréter ce résultat et d'évaluer si le nombre de poursuites est suffisant en fonction du nombre d'enquêtes menées à terme. Par-delà ce flottement au chapitre de l'application des critères, il appert que le ministère ne s'est pas doté d'une stratégie en matière de poursuite qui tiendrait compte des coûts afférents et de l'effet dissuasif recherché, comme nous lui recommandions.

Gestion des activités d'assurance-conformité

Interventions des agents d'aide socio-économique

9.110 En 1995-1996, la responsabilité de la conformité était partagée entre les agents et d'autres employés qui étaient désignés comme des vérificateurs. Cependant, les agents manquaient de temps pour assumer pleinement cette responsabilité compte tenu de leur charge de travail. Comme nous le lui recommandions, le ministère a revu la charge de travail de ses agents. Au printemps 1999, il a ainsi réduit de façon importante – environ du tiers – le nombre de dossiers qu'il leur confie afin de leur permettre d'assumer la responsabilité de la conformité.

9.111 Étant conscient de la nouveauté des exigences formulées aux agents au regard de la conformité, le ministère a rafraîchi les connaissances de son personnel sur cet aspect. Cependant, les agents rencontrés en mai 1999, à l'instar de leurs chefs d'équipe, n'avaient pas une idée claire de la nature des tâches concernées et surtout de la façon de les accomplir. Ainsi, à court terme cette démarche n'aura pas été suffisante pour atteindre les résultats escomptés.

9.112 Ajoutons que le ministère songe à confier de nouvelles responsabilités aux agents, dans le domaine de l'intervention sociale. Il devrait s'assurer que pareil ajout ne nuise pas à la réalisation des activités d'assurance-conformité puisque cette nouvelle charge de travail de ces employés pourrait nous ramener à la case départ.

Contrôle et indicateurs de la qualité du travail des agents d'aide socio-économique

9.113 Le ministère n'a toujours pas obtenu l'assurance que la procédure servant à vérifier la qualité du travail des agents d'aide socio-économique est bien appliquée, tel que nous lui recommandions.

9.114 Il faut rappeler que la conformité d'un dossier résulte de l'obtention de toute l'information requise mais également de la véracité des renseignements fournis par le prestataire. Ainsi, les travaux d'évaluation de la conformité réelle menés en 1997-1998 ont permis de constater qu'en moyenne, dans la moitié des 2 059 dossiers analysés, les données concernant les prestataires n'étaient pas à jour



ou étaient manquantes. Une région affichait même un taux de l'ordre de 70 p. cent. Même si ces lacunes n'avaient d'incidence monétaire directe que sur le quart des dossiers, il n'en demeure pas moins que le ministère devrait s'assurer de la qualité des informations qu'il détient sur sa clientèle.

- 9.115** Au surplus, les chefs d'équipe accusaient d'importants retards dans l'exécution des contrôles a posteriori des dossiers traités par les agents, au point que, dans une région, cette démarche, qui visait à vérifier la qualité du travail des employés, a cessé complètement.
- 9.116** Les efforts consentis à ce jour par le ministère pour circonscrire les responsabilités des chefs d'équipe en matière de conformité n'ont pas donné les résultats attendus, ce qui pourrait expliquer que l'application de la procédure de contrôle fasse problème. Le ministère doit cependant se pencher prochainement sur cette question.
- 9.117** Par ailleurs, notre suivi montre que le ministère est à élaborer des indicateurs de qualité afin d'améliorer l'évaluation des CLE et les interventions des agents qui y travaillent, comme nous le lui avons recommandé. Cette mesure est d'autant plus importante que dorénavant, les CLE sont les principaux responsables des activités d'assurance-conformité. Le ministère devrait continuer de parfaire ces indicateurs pour obtenir l'assurance que les tâches sont accomplies adéquatement, ne serait-ce que pour rendre justice à l'efficacité du personnel, le cas échéant. Un CLE a d'ailleurs conçu ses propres outils de suivi parce que ceux dont il disposait n'étaient pas aptes à évaluer correctement le travail de conformité effectué par ses agents.

Interventions des enquêteurs

- 9.118** Lors de notre étude, nous avons constaté que le ministère effectuait peu de contrôle a posteriori de la qualité des dossiers traités par les enquêteurs. Nous lui avons donc recommandé d'instaurer de tels contrôles des dossiers ayant fait l'objet d'une enquête; ces contrôles auraient pour objectifs de vérifier la qualité du dossier, le respect des directives, la pertinence des moyens utilisés, la valeur de la preuve soutenant la décision ainsi que l'uniformité des décisions rendues.
- 9.119** Outre le fait que le ministère a proposé une méthodologie dans son guide en matière de vérification, d'enquête et de poursuite visant à normaliser les façons de faire et qu'il a établi le profil de compétences des enquêteurs, il n'a pas apporté d'autres améliorations. Ainsi, il n'a pas élaboré une stratégie de contrôle a posteriori des dossiers d'enquête.



Rôles et responsabilités des agents et des enquêteurs

- 9.120** L'abolition de la fonction de vérification fait en sorte qu'à l'exception du chef d'équipe, on ne retrouve plus que deux acteurs pour assumer les activités d'assurance-conformité : l'agent et l'enquêteur. L'arrimage de leurs tâches a été revu récemment ; le profil de compétences et les descriptions d'emploi de chacun ont été remaniés en conséquence. Ainsi, l'agent peut effectuer des vérifications auprès de tiers au sujet d'un prestataire ; il peut demander de l'information sans pouvoir l'exiger. S'il est nécessaire d'obliger le tiers à fournir les renseignements, l'agent doit recourir à un enquêteur qui détient seul cette autorité.
- 9.121** Pour sa part, le guide en matière de vérification, d'enquête et de poursuite élaboré par le ministère devait, entre autres, rendre plus efficace l'attribution des dossiers et en uniformiser le traitement. Malgré certains efforts, le ministère n'a pas l'assurance que le guide est bien appliqué dans son ensemble.
- 9.122** Nos travaux nous amènent à conclure que les critères visant à déterminer l'employé devant traiter chaque dossier ne sont pas toujours respectés bien qu'ils soient définis de manière explicite dans le guide. Ainsi, parmi les dossiers que nous avons analysés, certains ont été transmis à un enquêteur — qui possède une formation plus spécialisée et dont les processus d'intervention sont habituellement plus lourds — alors qu'ils auraient pu être réglés directement par l'agent. Ces cas renvoient, notamment, à celui d'une personne en détention, une situation qui la rend automatiquement inadmissible aux prestations ; ils concernent également les dossiers présentant des incohérences à la suite d'un échange de renseignements avec le ministère du Revenu du Québec. Cette pratique n'est pas la plus efficiente ni la plus économique.
- 9.123** Le ministère prévoit réviser le guide dans les prochains mois pour mieux répartir les responsabilités complémentaires des agents et des enquêteurs. Encore faut-il que le ministère prenne également des mesures pour contrôler l'application de son guide.

Motifs pour déclencher une enquête

- 9.124** Le ministère a été à même de constater qu'une des premières retombées liées à la réduction du nombre de dossiers confiés aux agents, a été une augmentation de la pertinence des dossiers qu'ils ont transmis par la suite aux enquêteurs. En effet, les vérifications et enquêtes demandées par ces agents ont entraîné, en moyenne, l'identification de sommes à récupérer supérieures de 12,6 p. cent à celles identifiées dans les dossiers de ceux qui en avaient conservés un nombre plus élevé.
- 9.125** En 1995-1996, nous recommandions au ministère de voir à ce que les interventions de vérification et d'enquête s'appuient sur des motifs bien documentés. Nous avons constaté qu'il y a toujours place à amélioration à ce chapitre puisque le nombre d'interventions n'amenant aucune récupération monétaire se situe à un peu plus de 50 p. cent pour l'année 1998-1999. Considérant le coût des moyens mis de l'avant pour effectuer ce type d'investigation, le ministère a tout intérêt à persévérer dans sa volonté de mieux étayer ces demandes d'intervention.



- 9.126** Comme une part importante des enquêtes sont déclenchées après dénonciation, nous croyons que valider les motifs justifiant une telle procédure augmenterait la possibilité de récupérer des sommes au terme du traitement de ces dossiers.
- 9.127** Enfin, bien que le ministère n'ait pas indiqué ses attentes quant au taux de succès des enquêtes, il effectue un suivi de certains indicateurs susceptibles de l'éclairer à ce sujet. C'est ainsi que le pourcentage des enquêtes ayant permis une récupération monétaire a été mesuré.

Attentes et performance

- 9.128** À la lumière de nos travaux de vérification, nous recommandons au ministère d'améliorer ses moyens pour connaître la performance des activités de vérification et d'enquête et de s'assurer qu'elle est optimale. Entre 1996 et 1999, le ministère a apporté quelques améliorations à ses moyens mais elles ne répondaient que partiellement à notre recommandation.
- 9.129** Rappelons cependant qu'à compter de 1999-2000, le ministère ne fixe plus de cibles annuelles précises aux régions; ce sont elles qui les établissent et qui déterminent ce qu'elles préconisent pour atteindre les objectifs énoncés dans leur plan d'action en assurance-conformité.
- 9.130** Dans ce nouveau contexte, le suivi des indicateurs relève des régions. En effet, il leur appartient désormais d'identifier et de mettre en place des moyens pour connaître la performance de leurs activités de vérification et d'enquête. Cependant, le ministère prévoit suivre les résultats globaux des régions et émettre les signaux appropriés à celles qui présentent un écart significatif par rapport à la moyenne provinciale. Nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer quant à l'efficacité de ce processus, qu'on était à implanter lors de notre suivi.

Efficacité des enquêtes

- 9.131** Le ministère réalise en moyenne 30 000 vérifications et 8 000 enquêtes par année. Au fil des ans, le ministère a accumulé une réserve de dossiers de vérifications et d'enquêtes en attente de traitement. Lors de notre vérification en 1995-1996, le ministère envisageait même de confier à des firmes externes certaines tâches dévolues à ses enquêteurs dans le but d'éliminer ce retard, une solution qu'il a toutefois écartée.
- 9.132** Au 31 janvier 1999, cette réserve comprenait 9 440 vérifications et 5 777 enquêtes. Or, le ministère estime que 80 p. cent des enquêtes et seulement 20 p. cent des vérifications seront réalisées par les enquêteurs alors que les autres dossiers en attente seront pris en charge par les agents. Le ministère ne pourra cependant connaître les résultats des travaux qu'il a confiés à ses agents puisqu'il ne dispose pas d'outils pour enregistrer ces informations.
- 9.133** Afin d'éliminer cette réserve, le ministère a engagé, en août 1999, 39 personnes et prévoit en embaucher 31 autres en avril 2000. L'échéancier de travail s'étale sur deux ans. Donc, certaines vérifications et enquêtes ne donneront pas de résultats en raison des délais; il convient de s'interroger sur l'iniquité que peut engendrer pareille situation.



Suivi des prestataires

Repérage de dossiers non conformes et stratégie à leur égard

- 9.134** Conformément à ce que nous lui avons recommandé, le ministère a poursuivi ses démarches pour repérer les dossiers présentant des risques particuliers de non-conformité et pour définir une stratégie de contrôle appropriée. En effet, une liste de certains dossiers à analyser, établie en fonction de critères d'incohérence, venait tout juste d'être distribuée dans les CLE lors de nos travaux de suivi. Cet outil sera produit sur une base trimestrielle ou sur demande. Soulignons toutefois que les agents n'ont pas d'obligation quant à l'examen des dossiers qui ont été ciblés.
- 9.135** Par ailleurs, le ministère procède à la réévaluation périodique du dossier du prestataire, une opération généralement effectuée une fois l'an. À noter qu'on n'exige pas que l'agent communique systématiquement avec le prestataire ou qu'il le rencontre. Nous estimons qu'un tel contact s'impose lorsque la personne n'a pas été rencontrée au cours de la dernière année, surtout si son dossier présente des risques de non-conformité.

Suivi des prestataires aptes au travail

- 9.136** Nous avons recommandé au ministère d'intervenir auprès des prestataires aptes au travail dès qu'ils demandent de l'aide de dernier recours, et ce, sur une base continue.
- 9.137** Les résultats d'une vérification publiés dans le tome I du *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998* révélaient des lacunes dans la gestion des mesures en développement de l'employabilité et en intégration à l'emploi. Nous recommandions alors de procéder à l'évaluation complète des besoins de cette clientèle et de consigner cette information dans le système informatique du ministère. Nous recommandions également de consigner dans le dossier du prestataire toutes les activités devant lui permettre d'accéder au marché du travail afin de suivre son cheminement.
- 9.138** Le ministère indiquait dans ses commentaires que le projet de loi n° 186 sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale prévoyait offrir des services d'accueil, de référence, d'évaluation et d'accompagnement à toute personne ayant besoin d'aide pour l'intégration au marché du travail ou le maintien en emploi.
- 9.139** Or, il faut voir que la responsabilité de la gestion des mesures en développement de l'employabilité et en intégration à l'emploi a été confiée à Emploi-Québec depuis le 1^{er} avril 1998.
- 9.140** Compte tenu de l'évolution de la situation, nous verrons ce qu'il est advenu de la recommandation initialement formulée lors du suivi de la vérification réalisée en 1997-1998, d'autant plus que cette responsabilité relève maintenant d'Emploi-Québec.



Suivi des prestataires classifiés comme « soutien financier »

- 9.141** Les prestataires classifiés comme « soutien financier » (SOFI) reçoivent des prestations augmentées. Pour être admissible à cette majoration, un prestataire doit fournir un certificat médical attestant qu'il a une déficience physique ou mentale pour une durée permanente ou indéfinie et prouvant, compte tenu de ses caractéristiques socioprofessionnelles, que son employabilité est substantiellement réduite.
- 9.142** Le ministère a réagi devant nos constats de vérification. En premier lieu, il a révisé la liste des diagnostics qui permettent une admission dite simplifiée pour les personnes présentant des contraintes sévères à l'emploi. Ces cas sont rapidement traités par les agents.
- 9.143** Ensuite, le ministère a réexaminé près de 2 000 dossiers de prestataires SOFI, ce qui a conduit à l'exclusion de 170 prestataires ainsi classifiés. Cet échantillon non statistique a été prélevé parmi les 21 000 dossiers de prestataires qui avaient été admis comme SOFI et dont la période de réexamen se situait entre 1989 et 1993. Compte tenu des résultats obtenus et des coûts engendrés par cette opération, le ministère a décidé de ne pas revoir de façon systématique tous les dossiers pour lesquels on avait prévu un tel contrôle. Il a d'ailleurs éliminé de sa procédure la possibilité de fixer à l'avance une date de réexamen, laissant à l'agent le soin d'en déterminer la pertinence, à tout moment.
- 9.144** De plus, pour ce qui est des incapacités temporaires, un guide a également été produit et diffusé en juin 1997; il regroupe les diagnostics en précisant la durée de l'inaptitude qui leur est rattachée.
- 9.145** En juillet 1998, un an après la parution du guide, le ministère s'est penché sur la qualité des décisions rendues par ses agents en cette matière. Son analyse démontrait que les décisions n'étaient pas conformes aux directives dans une proportion de 64 p. cent. Un tel bilan a amené les autorités du ministère à recommander qu'on explique à nouveau la teneur du guide au personnel concerné et qu'on s'assure de sa disponibilité dans tous les CLE. À la lumière des résultats obtenus, nous recommandons au ministère de procéder à une autre évaluation du travail de son personnel à ce chapitre.

9.146 Commentaires du ministère

« **Commentaire général.** Le ministère de la Solidarité sociale prend bonne note de l'opinion formulée par le Vérificateur général en ce qui a trait à l'ensemble des actions qu'il a posées afin de s'assurer de la conformité de l'attribution des sommes versées en matière de sécurité du revenu.

« Le ministère accorde une grande importance à la conformité. Il a mis en place progressivement, au cours des deux dernières années, une stratégie d'intervention qui fait de l'agent de gestion des dossiers actifs [dans notre rapport, les agents d'aide socio-économique,] le premier responsable de la conformité des dossiers. Ce dernier, formé et outillé pour analyser un dossier et intervenir, au besoin, auprès du prestataire ou de tiers, réalise diverses interventions de conformité dans le cadre d'un plan d'action local.



Lorsqu'il a atteint la limite de ses pouvoirs et responsabilités, il peut compter sur une équipe d'enquêteurs à l'expertise et aux pouvoirs plus étendus pour le seconder dans la gestion de ses dossiers.

« La mise en œuvre de cette stratégie a été complétée, en avril 1999, par la formulation d'attentes aux gestionnaires régionaux et locaux et, à la fin de juin 1999, par l'implantation à la grandeur du Réseau, des secteurs où le nombre de dossiers a été réduit. De façon concomitante, la fonction vérification a été abolie. Ce changement, qui repose sur l'imputabilité des gestionnaires, sur la responsabilisation de chacun des agents ainsi que sur la synergie entre les fonctions gestion des dossiers actifs et enquêtes, a besoin de temps pour se réaliser entièrement et partout. Comme a pu le constater le Vérificateur général, en mai 1999, certains agents et chefs d'équipe manquaient encore d'informations sur leurs tâches et la façon de les accomplir. Le ministère est conscient que les efforts d'appropriation ne sont pas complétés dans tous les centres locaux d'emploi. Il prend positivement, à cet égard, les remarques du Vérificateur général de même que ses encouragements à poursuivre ce qu'il a entrepris.

« **Commentaires spécifiques.** En guise de complément d'information, le ministère désire porter à l'attention du Vérificateur général les quelques commentaires spécifiques suivants :

- « Concernant la mesure des résultats des agents. Des indicateurs seront disponibles en novembre 1999 pour mesurer l'impact des activités de contrôle exercées par l'agent. Ces indicateurs sont de deux ordres :
 - « D'abord, seront produites mensuellement, par secteur (agent), des informations sur les dossiers requérant une analyse par rapport à différents critères (travail, logement, vie maritale, etc.).
 - « En complément, sera aussi rendu disponible par secteur, un sommaire des dossiers ayant fait l'objet d'interventions de conformité ainsi que les résultats de ces interventions. Ce sommaire permettra d'apprécier le volume des activités de conformité réalisées par un agent ainsi que leurs impacts.
- « Concernant le contrôle exercé par le chef d'équipe. Le ministère est à revoir sa façon d'envisager le contrôle des décisions prises par les agents. D'une part, il est prévu de réduire à un minimum acceptable le nombre de décisions à contrôler. En contrepartie, les chefs d'équipe devront accorder plus d'importance à la qualité des interventions de conformité réalisées par les agents. Ils vérifieront, notamment, si la démarche réalisée auprès du prestataire était pertinente, si le choix de l'intervention était approprié et si celle-ci a été bien réalisée. Cette nouvelle forme de contrôle, axée sur la qualité, s'inscrit en continuité avec la stratégie d'intervention ci-dessus mentionnée. Une formation spécifique sera donnée aux gestionnaires et chefs d'équipe lors de l'implantation.



- « Concernant les interventions des enquêteurs. Le ministère vient d'entreprendre la révision de son « Guide d'intervention en matière d'enquêtes et de poursuites ». Cette révision s'impose notamment en raison de l'abolition de la fonction vérification et du nouvel arrimage entre les fonctions enquête et gestion des dossiers actifs. Les questions de l'attribution et du contrôle a posteriori des dossiers en enquête, soulevées par le Vérificateur général, seront traitées, de même que celle portant sur la décision de poursuivre en justice. Cette révision sera aussi l'occasion, pour le ministère, de revoir ses façons de faire afin d'atteindre un plus haut degré d'efficacité, d'efficacités et d'économie. Concernant précisément les poursuites en justice, les échanges auront lieu avec le ministère de la Justice afin de convenir du nombre de poursuites réalistement réalisables en une année.
- « Concernant le contrôle a posteriori des dossiers d'enquête. Le vérificateur note l'absence d'une stratégie de contrôle a posteriori des dossiers d'enquête. Le ministère est d'avis qu'il doit poursuivre ses efforts en la matière. C'est dans cette optique qu'il a fixé à ses gestionnaires, en avril 1999, une attente portant sur l'obligation de bien encadrer, au plan du contenu, l'exercice de la fonction enquête. »



MINISTÈRE DU REVENU

PERCEPTION FISCALE

- 9.147** En 1995-1996, nous avons examiné les mécanismes mis en place par le Centre de perception fiscale qui visaient la récupération des sommes dues au ministère du Revenu. À l'occasion de cette vérification, nous avons analysé la procédure relative à l'émission des avis de perception, l'assignation des dossiers de perception aux agents de recouvrement et les méthodes de travail de ceux-ci. Nos travaux ont également porté sur la compensation entre les créances fiscales et les chèques émis par le ministère du Revenu ou par un autre ministère ou organisme. Les résultats de nos travaux se retrouvent dans le tome I du *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1995-1996*.
- 9.148** Au printemps 1999, nous avons procédé au suivi de ce rapport afin d'évaluer dans quelle mesure le ministère a tenu compte de nos recommandations antérieures.
- 9.149** Depuis 1995-1996, le ministère a posé plusieurs gestes importants qui ont eu pour effet d'améliorer le processus de recouvrement et de remédier de façon notable aux déficiences que nous avons relevées.
- 9.150** En juin 1995, il faut se rappeler que le Centre a acquis le statut d'unité autonome de service qui lui impose une gestion axée surtout sur les résultats et qui exige la conclusion d'une entente de gestion, l'élaboration d'un plan d'action annuel ainsi que la reddition de comptes à la fin de chaque exercice financier.
- 9.151** En outre, le Centre a considérablement intensifié ses interventions auprès des débiteurs depuis notre dernière vérification, grâce à l'augmentation de son effectif de quelque 170 personnes et à l'accroissement de la productivité des ressources à la suite de la révision des processus de travail et de l'adoption de nouveaux outils. Le générateur d'appels en est un exemple, il permet la composition automatique du numéro de téléphone du débiteur et le transfert de l'appel et du dossier informatique de celui-ci au perceuteur, sans que ce dernier intervienne. De même, on a mis en place un nouveau système de perception intégré des créances qui permet de prendre en charge et de traiter les dossiers de perception. Ce système détermine un ordre de priorité de traitement de ces dossiers en fonction de critères de risque et de rentabilité et l'assignation des dossiers aux perceuteurs se trouve automatisée. En outre, il rend accessibles des outils informatisés pour le traitement des créances fiscales, notamment le dossier du débiteur, les documents administratifs, l'agenda ainsi que l'analyse financière. Enfin, l'intégration des systèmes d'information de gestion du Centre contribue à améliorer la performance de celui-ci.
- 9.152** Dans les paragraphes qui suivent, nous exposerons les progrès accomplis à la suite de nos commentaires formulés en 1996. Nous encourageons le ministère à poursuivre ses efforts pour remédier aux quelques lacunes qui persistent et pour améliorer encore ses résultats d'ensemble.



Assignment des dossiers

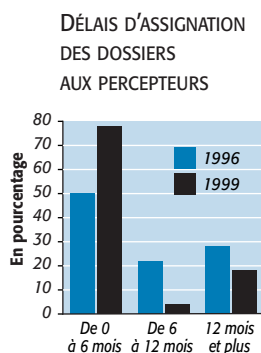
Couverture des comptes débiteurs

- 9.153** En 1996, 15 p. cent seulement des dossiers étaient assignés aux agents de recouvrement, c'est-à-dire les dossiers pour lesquels la créance excédait un certain seuil, fixé notamment en fonction du nombre de comptes débiteurs et des ressources disponibles à une date donnée. En outre, le Centre avait cessé d'utiliser une procédure de recouvrement allégée pour les créances dont la valeur était inférieure au seuil, procédure qui s'était pourtant avérée rentable.
- 9.154** Notre suivi a démontré que 72 p. cent des dossiers sont maintenant assignés à des percepteurs qui effectuent une démarche de perception adaptée à l'importance des comptes débiteurs. En effet, dès qu'une créance atteint 250 dollars, elle est prise en charge par le système de perception intégré des créances qui gère l'assignation du dossier au secteur de travail approprié en fonction de la disponibilité des percepteurs.

Établissement de l'ordre de traitement des dossiers de perception

- 9.155** Selon notre rapport de 1995-1996, l'assignation des dossiers de perception aux agents de recouvrement reposait essentiellement sur un seul critère informatisé : le montant de la créance. Ainsi, le niveau de risque de perte n'était pas nécessairement considéré pour déterminer la priorité de traitement. De plus, l'information relative au classement chronologique des comptes débiteurs n'était pas toujours fiable, car le système informatique ne retenait que la date de la plus ancienne cotisation sans tenir compte de la date réelle de chaque cotisation.
- 9.156** Le Centre s'est maintenant doté de plusieurs critères dans l'établissement de l'ordre de traitement des dossiers de perception, ce qui permet de traiter en priorité ceux présentant le plus de risques de perte et ceux qu'il est possible de régler rapidement. Enfin, dans un souci de mieux refléter la réalité, le Centre a aussi modifié son classement chronologique des comptes débiteurs; il est dorénavant établi en cumulant le classement chronologique pondéré de chacun des soldes du débiteur.

GRAPHIQUE 1



Délais d'assignation

- 9.157** En 1995-1996, nous avons observé des longueurs dans les délais d'assignation des dossiers aux agents de recouvrement. Nous constatons aujourd'hui une amélioration notable, comme l'illustre le graphique 1. Toutefois, près d'un dossier sur cinq est encore attribué après plus d'un an à un agent de recouvrement.
- 9.158** Le délai d'assignation moyen est passé de 310 jours en 1996 à 212 jours en 1999.



Méthodes de travail

Délais d'intervention

- 9.159** Au moment de notre vérification, les interventions de perception qui suivaient l'assignation d'un dossier s'effectuaient à un rythme trop lent. Par conséquent, le temps moyen pour régler un dossier excédait 18 mois.
- 9.160** Nous constatons que le Centre a pris des mesures pour réduire les délais entre chaque intervention de recouvrement. Entre autres, le signalement d'une entente non respectée permet maintenant aux percepteurs d'agir plus rapidement. De plus, le percepteur est informé des changements survenus dans le dossier d'un débiteur grâce à l'agenda électronique qui reçoit des signaux des systèmes d'information du ministère. Par ailleurs, le Centre est maintenant doté d'une meilleure information de gestion sur les délais entre les diverses interventions de recouvrement. Ces améliorations ont permis de réduire de plus de la moitié le délai moyen de règlement des dossiers.
- 9.161** Notons par ailleurs que le Centre n'a toujours pas déterminé le nombre optimal de dossiers qui devrait être confié à chaque percepteur.

Analyse financière

- 9.162** Les percepteurs doivent effectuer une certaine analyse financière des dossiers qui leur sont soumis afin d'obtenir le plus rapidement possible le paiement de la créance. Ce travail exige la négociation de modalités de remboursement de la dette qui comporte habituellement les étapes suivantes : la demande du paiement total et comptant ainsi que l'évaluation du risque, du potentiel de financement externe, des éléments d'actif et de la capacité de payer.
- 9.163** Notre rapport de 1995-1996 faisait état de lacunes quant au respect des directives administratives en matière d'analyse financière. Les percepteurs ne cherchaient pas suffisamment à obtenir le paiement total et immédiat de la créance ; l'analyse financière n'était pas toujours faite de façon adéquate et les mesures entreprises n'étaient pas nécessairement conformes aux résultats de l'analyse financière. De plus, les percepteurs n'étaient pas toujours critiques devant les dépenses présentées dans le budget des débiteurs et ils ne soumettaient pas toujours à la vérification les dossiers dont on soupçonnait qu'ils comportent des revenus non déclarés.
- 9.164** Depuis notre vérification, les percepteurs se sont fait rappeler l'importance de l'analyse financière et des mesures ont été prises pour les aider dans leur travail. Des conseillers techniques en perception assistent maintenant les agents de recouvrement dans leur démarche de perception et dans leurs interventions auprès des débiteurs. Ils les renseignent sur l'utilisation correcte des outils d'analyse financière et sur le choix des moyens de perception les plus judicieux, compte tenu de critères de rentabilité.



9.165 Toutefois, le Centre n'a pas l'assurance que l'analyse financière et les initiatives qui en découlent sont conformes à ses directives, puisqu'il n'est pas doté d'un contrôle systématique et bien structuré de la qualité du traitement des dossiers de perception.

Recours administratifs et judiciaires

9.166 En 1995-1996, le ministère n'utilisait pas toujours au moment opportun les recours administratifs et judiciaires pour récupérer ses créances. De plus, avant de procéder à l'annulation des intérêts ou des pénalités, il ne s'assurait pas toujours que le débiteur avait produit toutes ses déclarations fiscales afin de confirmer qu'il n'avait pas d'autres dettes ou qu'il n'avait pas droit à un remboursement.

9.167 Au cours des dernières années, le Centre a révisé ses processus afin de mieux encadrer l'utilisation des recours disponibles. Chaque type de recours a été évalué afin de statuer sur sa pertinence et sur le moment opportun de l'utiliser. De plus, les décisions des agents sont révisées et des conseillers techniques les appuient, ce qui favorise une utilisation plus judicieuse des recours administratifs ou légaux. Par contre, comme il a été indiqué précédemment, en l'absence d'un contrôle systématique de la qualité du travail des agents, le Centre n'a pas l'assurance que l'application des recours administratifs et judiciaires est conforme aux directives.

9.168 Par ailleurs, le système de perception intégré des créances fournit maintenant l'information permettant au Centre de prendre en compte que toutes les déclarations fiscales ont bel et bien été produites avant de procéder à des annulations d'intérêt ou de pénalité.

Délais de traitement des dossiers

9.169 Notre vérification de 1995-1996 nous apprenait que le nombre moyen d'heures consacrées au règlement d'un dossier avait continuellement augmenté au cours des années précédentes. De plus, les percepteurs consacraient un nombre d'heures important à traiter des dossiers destinés à être radiés. Enfin, l'information de gestion du Centre n'était pas suffisante pour qu'il puisse évaluer sa performance et connaître ainsi les encaissements et les coûts de chacun des recours pris par les percepteurs.

9.170 Notre suivi nous a révélé une amélioration sensible de la performance des agents puisqu'ils prennent maintenant, en moyenne, 10,3 heures pour régler un dossier alors qu'il leur en fallait 16,5 à l'époque. Par contre, bien que le Centre ait constitué une équipe d'agents spécialisés pour traiter les dossiers de créances destinés à être radiés et que le processus de radiation des créances ait été allégé, il consacre encore beaucoup de temps à traiter ce type de dossiers.



- 9.171** L'information de gestion relative à la performance du Centre a été améliorée depuis 1995-1996 grâce au nouveau système d'information d'aide à la gestion qui permet de suivre quotidiennement la gestion des résultats. Toutefois, il reste à mettre des objectifs en place et à concevoir des indicateurs additionnels, notamment quant aux délais d'assignation et de règlement des dossiers.
- 9.172** Par ailleurs, une étude des coûts et des recettes liés à chaque activité de perception a été réalisée par le Centre dans le cadre de la révision des processus. Par contre, le Centre a jugé trop dispendieux d'incorporer le suivi des coûts et des recettes par intervention au nouveau système de gestion du Centre. Il privilégie la réalisation d'études ad hoc sur les coûts et les bénéfices au moyen d'échantillonnage.

Compensation des créances fiscales

Compensation ministérielle

- 9.173** En 1995-1996, nos travaux révélaient des lacunes relatives à la compensation des créances fiscales contre un remboursement qui découle d'une loi fiscale. En effet, le ministère effectuait cette compensation seulement lorsque la dette devenait exigible en vertu de la *Loi sur le ministère du Revenu*. Ainsi, des mandataires ont eu droit à des remboursements, même s'ils avaient une dette envers le ministère et qu'ils faisaient déjà l'objet d'une procédure de perception. Or, lorsque des mandataires font déjà l'objet d'une telle procédure, il serait justifié de ne pas respecter un quelconque délai avant d'effectuer la compensation. De plus, au moment de notre vérification, la compensation entre les dettes relatives aux taxes à la consommation ou aux retenues à la source et les remboursements d'impôt des particuliers se faisait manuellement lorsque le dossier était en perception, ce qui engendrait le risque d'expédier un remboursement à des personnes ayant une dette impayée.
- 9.174** Depuis notre vérification, le ministère a mis des mesures en place pour s'assurer que dans le cas des mandataires, les remboursements de taxes ou de retenues à la source sont affectés aux comptes débiteurs, même s'ils ne sont pas encore exigibles. Par contre, une mesure semblable n'est pas en vigueur pour les remboursements relatifs à l'impôt des particuliers et à l'impôt des sociétés. Par ailleurs, la compensation est maintenant faite de façon mécanique avec l'impôt des particuliers lorsqu'il y a remboursement de taxes ou de retenues à la source et encore manuellement, lorsque le remboursement provient de l'impôt des particuliers.

Compensation gouvernementale

- 9.175** La procédure de compensation des dettes fiscales à même des montants dus par un ministère ou un organisme, qui ne s'appliquait qu'aux personnes morales en 1996 et qui se limitait à une cinquantaine de ministères ou organismes, s'étend maintenant aux personnes physiques et cet échange de renseignements touche près de 400 ministères, organismes et établissements des réseaux de la santé et de l'éducation. Le Centre s'efforce de recruter d'autres établissements et de soumettre à cette procédure des organismes qui ne sont pas encore visés par la loi.



- 9.176** Le Centre ne profite toujours pas de l'information qu'il reçoit concernant les chèques à émettre aux fournisseurs des ministères et organismes du gouvernement qui ne seraient pas enregistrés dans les fichiers du ministère du Revenu, notamment au chapitre de la taxe de vente. Des changements réglementaires seraient nécessaires pour permettre l'utilisation de cette information, mais aucune démarche n'a encore été entreprise en ce sens.
- 9.177** En 1995-1996, le Centre avait du mal à obtenir des organismes payeurs l'information concernant les paiements à faire à des débiteurs. Il n'existait pas non plus de clé commune qui aurait permis de jumeler les renseignements des fichiers des organismes payeurs avec ceux du ministère. On aurait pourtant pu utiliser à cette fin les numéros de la taxe de vente du Québec (TVQ) et de la taxe sur les produits et services (TPS) déjà apposés sur les factures de vente des fournisseurs.
- 9.178** Le ministère a élaboré un processus d'échange de renseignements en matière de compensation gouvernementale. Cet échange est systématique pour les ministères et organismes dont les comptes créditeurs sont inclus dans le système de gestion budgétaire et comptable du gouvernement (SYGBEC). Quant aux autres organismes, le ministère leur fournit un logiciel de traitement de fichiers de comptes créditeurs qui leur permet de transmettre au ministère des fichiers standardisés en utilisant le réseau Internet. Cependant, il n'existe toujours pas de clé commune d'appariement pour jumeler les chèques émis avec les créances fiscales.
- 9.179** Alors qu'en 1995-1996 le Centre ne profitait pas des communications écrites avec les débiteurs dans le cadre du processus de compensation pour réclamer le solde de leur créance, dorénavant, une politique ministérielle stipule que les agents de recouvrement doivent communiquer verbalement avec les débiteurs avant de procéder à la compensation. On profite également de ce contact pour régulariser le dossier fiscal, pour réclamer le paiement de la dette ou pour négocier une entente de paiement.

9.180 Commentaires du ministère

« D'emblée, nous souscrivons à la constatation selon laquelle le Centre de perception fiscale a pris plusieurs mesures et a intensifié ses efforts pour améliorer le processus de recouvrement des sommes dues au ministère du Revenu.

« **Délais d'intervention.** L'implantation récente du système de perception intégré des créances a modifié l'approche de perception et a nécessité une période de rodage non propice à la détermination de la taille optimale des inventaires par percepteur. Rappelons que l'organisation du travail a été modifiée et que les inventaires sont maintenant constitués de dossiers plus complexes. L'intention du Centre est de convenir d'un seuil déterminé par l'expérience acquise dans le cadre de la nouvelle organisation du travail.



« **Analyse financière.** Les gestionnaires et conseillers techniques ont accès aux interventions de perception des employés dans le système de perception intégré des créances et peuvent déterminer la pertinence du traitement appliqué. Toutefois, le contrôle de la qualité s'effectue surtout pour les interventions nécessitant une autorisation. Depuis l'implantation de ce système, la standardisation accrue des interventions tend à faire diminuer l'incidence des écarts de qualité. De plus, le Centre est à élaborer une procédure qui permettra d'effectuer un contrôle périodique de la qualité à différentes étapes de la chaîne de traitement.

« **Délais de traitement des dossiers.** Des échanges avec le Contrôleur des finances ont permis d'obtenir certains assouplissements et se poursuivent pour tempérer encore davantage les modalités de radiation après que tous les efforts de perception applicables ont été réalisés. Rappelons que le système de perception, qui intégrera ce type de traitement en novembre 1999, contribuera à en améliorer la performance. Également, le Centre entend comparer son approche avec celle de Revenu Canada.

« En ce qui a trait à l'information de gestion relative à la performance du Centre, les objectifs et les indicateurs actuels portent principalement sur les recettes et les comptes débiteurs. Ceux-ci seront complétés maintenant que la période de rodage du système de perception intégré des créances, du nouveau système d'information d'aide à la gestion et du Centre d'appels est avancée. De nouveaux indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont à l'étude et portent sur le délai d'assignation, la durée de traitement, le temps entre les interventions, le niveau des arrivages et des inventaires et, enfin, le taux de recouvrement.

« **Compensation ministérielle.** Actuellement, les remboursements relatifs à l'impôt des particuliers et au crédit pour la taxe de vente du Québec sont appliqués aux soldes d'impôt des particuliers même à l'intérieur du délai de carence. L'affectation de ces remboursements aux comptes débiteurs de taxes et de retenues à la source est toujours effectuée manuellement; aucune mesure n'a été prise pour mécaniser cette activité en raison des travaux relatifs à la réforme fiscale des particuliers. En ce qui concerne l'impôt des sociétés, une analyse est en cours pour que des modifications soient apportées dès la prochaine année pour donner suite à la recommandation du Vérificateur général.

« **Compensation gouvernementale.** Les renseignements obtenus en vertu des articles 30 et 31 de la *Loi sur le ministère du Revenu* pour la compensation gouvernementale ne peuvent, de l'avis de la Commission d'accès à l'information, être utilisés à d'autres fins. C'est pourquoi le ministère a inscrit le fichier « Renseignements sur les fournisseurs de biens et services, les contrats octroyés et les paiements » dans les mises à jour du plan d'utilisation des fichiers de renseignements pour lequel la Commission a délivré un avis positif en novembre 1998. Cependant, les réserves de la Commission sur la façon d'obtenir ces renseignements ont amené le ministère à mettre en place, en novembre 1998, un comité ministériel sur les paiements gouvernementaux dont le mandat est d'identifier et d'analyser les divers moyens afin que ces renseignements soient communiqués, le cas échéant, de façon permanente au ministère. Ainsi, le ministère a entrepris des démarches en vue d'utiliser, en fonction des besoins et dans le respect des lois et des règlements, les renseignements sur les paiements gouvernementaux.



« L'instauration d'une clé commune entre les différents fichiers gouvernementaux fait l'objet d'un dossier gouvernemental visant l'instauration d'un numéro d'identifiant unique. Le dossier est complexe et se heurte, entre autres, aux dispositions légales entourant la protection des renseignements personnels prévoyant qu'un organisme ne peut recueillir un renseignement que pour ses propres fins. Entre-temps, le ministère a développé, au système départemental de la compensation gouvernementale et dans la Centrale des données, des outils facilitant le jumelage des données d'identification entre les fichiers. »



SECRETARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS (MAINTENANT LE MINISTÈRE DES RÉGIONS)

PROGRAMME RÉGIONAL DE CRÉATION D'EMPLOIS PERMANENTS

- 9.181** En 1995-1996, nous avons réalisé une étude portant sur la perception des prêts consentis en vertu du Programme régional de création d'emplois permanents (PRECEP) pour nous assurer que les prêts accordés faisaient l'objet d'un suivi adéquat et que des efforts suffisants de recouvrement étaient fournis à leur échéance. Notre examen ne visait pas les analyses à l'appui des prêts en question.
- 9.182** Au cours des quatre années d'existence du PRECEP, plus exactement entre juillet 1990 et janvier 1994, 451 prêts totalisant 35 937 998 dollars ont été consentis. Au moment de notre étude, à la fin de septembre 1995, la situation des prêts était la suivante :

Classification des prêts	Montant (en dollars)	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Remboursement effectué avec exonération d'une partie de capital	13 936 467	38,8	177	39,2
Remboursement en cours	691 780	1,9	17	3,8
	14 628 247	40,7	194	43,0
Créances douteuses	10 238 964	28,5	118	26,1
Créances radiées	1 290 969	3,6	22	4,9
Sans nouvelles des emprunteurs	2 609 457	7,2	34	7,6
	14 139 390	39,3	174	38,6
Remboursement à venir sur prêts non échus	7 170 361	20,0	83	18,4
Total des prêts consentis	35 937 998	100,0	451	100,0

- 9.183** D'entrée de jeu, il faut préciser que la responsabilité de la perception de ces prêts a été transférée au ministère des Régions à compter du 1^{er} avril 1998 et que la situation des prêts est la suivante au 31 août 1999 :



Classification des prêts	Montant (en dollars)	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Remboursement effectué avec exonération d'une partie de capital	20 661 815	57,5	242	53,7
Remboursement en cours	432 269	1,2	6	1,3
	21 094 084	58,7	248	55,0
Créances douteuses	7 974 697	22,2	107	23,7
Créances radiées	6 786 384	18,9	94	20,8
Sans nouvelles des emprunteurs	82 833	0,2	2	0,4
	14 843 914	41,3	203	45,0
Total des prêts consentis	35 937 998	100,0	451	100,0

- 9.184** Nous avons effectué le suivi des recommandations adressées au Secrétariat au développement des régions pour voir dans quelle mesure elles ont été prises en compte. Le présent rapport décrit la situation qui prévalait en août 1999.
- 9.185** Comme nous le recommandions, le ministère se procure l'information requise pour assurer le suivi prévu des prêts encore en vigueur et le recouvrement de ceux-ci.
- 9.186** En plus des données qui étaient cumulées lors de notre vérification, comme le montant du prêt consenti ainsi que les dates du premier déboursement et de l'échéance, le ministère consigne les dates de réception des états financiers et les dates de visites annuelles des entreprises. Pour chaque prêt, ces visites, effectuées par le responsable du suivi, ont pour objet, entre autres, de voir si les activités de l'entreprise se déroulent normalement. Par ailleurs, il détient des renseignements en ce qui concerne l'ancienneté des prêts, les efforts de perception consentis et la situation des prêts à une date donnée.
- 9.187** Par ailleurs, le ministère connaît le taux de survie des entreprises ayant bénéficié de prêts. Cependant, en ce qui concerne la création d'emplois, il ne possède pas, comme nous le recommandions, l'information relative au nombre d'emplois créés.
- 9.188** Afin de mieux connaître l'évolution financière des entreprises, le ministère a mis en place des mesures particulières. Ainsi, parmi les gestes posés, il visite de façon systématique et sur une base annuelle l'ensemble des entreprises ayant un prêt à rembourser; il obtient également de l'information financière pendant la durée du prêt. De plus, les états financiers annuels sont reçus et analysés en temps opportun.



9.189 À la suite de notre étude, nous avons recommandé d'améliorer la procédure de recouvrement et d'assurer un suivi rigoureux des sommes à récupérer. À cet égard, le ministère expédie l'avis d'échéance au cours du mois qui précède la date d'échéance du prêt, ce qui constitue le premier contact avec l'entreprise pour lui rappeler le terme de son prêt et les modalités de remboursement qui lui sont offertes. De plus, il a précisé la fréquence des rappels lorsque l'entreprise ne répond pas à un avis, les différentes actions qui s'imposent en pareil cas et la documentation requise lorsque le dossier est confié à un tiers, notamment au ministère de la Justice.

9.190 En conclusion, le ministère a mis en place des mesures afin de répondre à la majorité de nos recommandations, exception faite des données relatives au nombre d'emplois créés.

9.191 Commentaires du ministère

« Le ministère des Régions prend bonne note des commentaires du Vérificateur général. En ce qui concerne le nombre d'emplois créés, le ministère s'assurera que cette information soit recueillie telle que requise à la fiche de suivi de projet pour les prêts encore en vigueur. »