



Conférence de presse de M. Guy Breton, Vérificateur général du Québec

Dépôt à l'Assemblée nationale du tome II de son rapport pour l'année 1998-1999

Le jeudi 9 décembre 1999

(Onze heures cinq minutes)

M. Breton (Guy): Mesdames, messieurs, plus tôt ce matin, le président de l'Assemblée nationale a remis aux députés le second tome de mon rapport pour l'année 1998-1999. Ce document présente les résultats de travaux effectués auprès de 65 organismes oeuvrant dans différents domaines d'activité du secteur public.

En ce qui concerne les laboratoires publics de biologie médicale, que l'on retrouve surtout dans les centres hospitaliers, je constate que leur performance est très inégale. Si la performance générale de ces établissements était rehaussée à celle des 25 meilleures, le gouvernement pourrait épargner plus de 65 000 000 \$. La mise en place d'un réseau de laboratoires plus performants est retardée en bonne partie par le manque de rigueur du ministère de la Santé et des Services sociaux et des régies régionales dans la réorganisation qu'ils ont entreprise concernant ces services.

En outre, l'élimination des analyses biomédicales jugées superflues laisse entrevoir d'autres économies appréciables. Il faut également souligner que le mode de rémunération des médecins spécialistes de laboratoire, qui sont rétribués à l'acte, ne facilite ni la réorganisation des services, ni la diminution des analyses qui ne sont pas pertinentes. Je note aussi certaines lacunes dans le fonctionnement du Laboratoire de santé publique du Québec, précisément chargé du contrôle de la qualité des laboratoires de biologie médicale.

En ce qui a trait à la coordination et au financement de la recherche en santé et de la recherche sociale, ce qui frappe, relativement à la gestion du ministère de la Santé et des Services sociaux, c'est l'absence d'un portrait global du financement de la recherche, une planification incomplète des activités de recherche et le manque de clarté et de suivi des règles édictées.

Par ailleurs, les nombreux programmes de financement offerts par le Fonds de recherche en santé du Québec et le Conseil québécois de la recherche sociale ainsi que l'évaluation des demandes exigent beaucoup d'efforts pour financer, en bout de ligne, une faible proportion des projets soumis. De plus, le financement des centres et des instituts de recherche est alloué, année après année, sans égard à leur performance et à leurs caractéristiques propres. Toutefois, ces lacunes n'empêchent pas les chercheurs québécois de faire bonne figure, tant sur la scène qu'au plan international.

À propos de la mise en oeuvre des nouvelles dispositions de la politique familiale, j'observe que, deux ans après sa création, le ministère de la Famille et de l'Enfance s'est tant investi dans le déploiement du réseau des services de garde qu'il néglige d'autres volets de ses responsabilités. Même s'il doit être le coordonnateur gouvernemental en matière de famille et d'enfance, il a posé peu de gestes concrets pour montrer son leadership.

Le ministère n'a pas procédé à suffisamment d'analyses concernant le développement du réseau et il n'a pas l'assurance que l'effort déployé permettra d'atteindre les objectifs de la politique familiale.

De plus, il tolère des situations telles que la surtarification et la présence de services de garde qui opèrent sans permis. Il tarde aussi à s'assurer de la qualité des services offerts aux enfants. Enfin, l'administration des programmes de subventions présente des faiblesses importantes.

Au sujet des subventions octroyées aux organismes publics de transport en commun concernant leurs immobilisations, je remarque qu'en général les subventions accordées à ces organismes par le ministère des Transports répondent aux conditions d'octroi et d'utilisation. Toutefois, je signale des déficiences quant au respect des règles d'autorisation de projets ainsi qu'en matière de versement des subventions pour des dépenses inadmissibles. Je note aussi un manque de rigueur dans la vérification de ces

dépenses par le ministère. J'estime que des réductions de subventions totalisant plus de 9 000 000 \$ devraient être appliquées pour les projets que nous avons vérifiés.

D'autre part, j'ai examiné la gestion des programmes de départ à la retraite instaurés pour atteindre l'objectif d'éliminer le déficit budgétaire. Le plus important de ces programmes, le programme de départs volontaires, a entraîné la mise à la retraite de 37 000 personnes et des coûts d'un peu plus de 3 200 000 000 \$. Je constate des failles dans l'élaboration et dans l'application de ce programme.

Elles expliquent en partie que les coûts, pour le gouvernement, ont été plus élevés que prévus de quelque 1 400 000 000 \$, puisque le nombre de départs a nettement surpassé les prévisions. De plus, comme il a fallu remplacer plusieurs des ex-employés, les sommes récupérées se stabiliseront, à long terme, à 371 000 000 \$, alors qu'on prévoyait récupérer annuellement 901 000 000 \$.

Je remarque qu'il n'y a pas eu d'étude sur la capacité d'absorption des départs afin de s'assurer qu'on avait assez de personnel pour maintenir les services à la clientèle. Une telle étude aurait permis de savoir si l'objectif de réduire l'effectif de 16 500 postes équivalents temps complet par l'entremise d'un programme incitant à la retraite, si ce programme était réaliste. Un an après la fin de ce programme, j'observe que la réduction réelle de main-d'oeuvre plafonne à 6 200 postes équivalents temps complet. Le Conseil du trésor n'a pas préparé de plan de rechange pour faire face à des situations différentes de celle qui lui semblait la plus probable, même si l'universalité du programme présentait un risque quant à l'ampleur des départs qu'il pouvait susciter.

Deux chapitres de mon rapport révèlent des lacunes reliées à la reddition de comptes des organismes et entreprises du gouvernement à l'Assemblée nationale. Le premier expose mes observations sur la reddition de comptes des organismes et des entreprises du gouvernement soumis à mon droit de regard. Ces observations m'amènent à conclure que les rapports annuels ne contiennent pas suffisamment d'informations pour évaluer la performance de ces entités.

L'autre chapitre s'intéresse à l'inventaire des sociétés à fonds social détenu par des organismes et entreprises du gouvernement. En effet, plusieurs organismes et entreprises du gouvernement possèdent d'importants portefeuilles de placements sous forme d'actions avec droit de vote. Je signale à cet égard que le gouvernement n'a pas un inventaire complet des participations détenues directement ou conjointement par les entités qu'il chapeaute. De tels constats joints à d'autres préoccupations telles que le peu d'encadrement des entreprises du gouvernement et l'absence d'uniformité entre les lois constitutives m'amènent, encore cette année, comme l'ont fait les vérificateurs généraux depuis 20 ans, à recommander l'adoption d'une loi-cadre sur les entreprises du gouvernement.

Ce tome présente aussi le suivi de six vérifications réalisées en 1996. Je constate avec satisfaction que les entités vérifiées se sont appliquées à trouver des solutions à la plupart des lacunes identifiées.

Enfin, je formule quelques commentaires qui découlent de la vérification d'attestation financière et de conformité des organismes et des entreprises du gouvernement. Certaines de ces remarques font suite à la vérification de contrats d'acquisition de biens et de services. Les lacunes que je révèle à ce sujet contreviennent aux trois grands principes de l'octroi des contrats publics: transparence, équité et meilleur rapport qualité-prix. D'autres déficiences relatives au processus de définition des besoins ont entraîné des coûts supplémentaires importants qui n'étaient pas prévus.

En terminant, je tiens à souligner la franche collaboration du personnel des entités vérifiées. Je vous invite à suivre les activités de la commission de l'administration publique qui étudiera mon rapport au cours des prochains mois. Je suis maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions en français. And I will talk to the anglophone press in about 25 minutes. **Mme Ouellet (Suzanne):** M. Breton, lorsqu'on lit votre rapport, à la fois sur le Programme de départs volontaire comme sur la politique familiale, est-ce que vous estimez que le gouvernement a été marqué par la précipitation dans la mise en vigueur des politiques qui ont été décidées au Sommet socioéconomique de 1996? Est-ce que c'est ça qui a marqué la mise en vigueur de ces politiques-là?

M. Breton (Guy): Vous allez retrouver dans les réponses des ministères à notre rapport que c'est, je dirais, l'excuse ou l'explication qu'on nous donne. Il fallait débiter rapidement, on avait peu de temps, on était pressé. Il fallait finalement livrer un produit et, évidemment, on s'est hâté un peu partout, effectivement.

Mme Ouellet (Suzanne): Mais ce que vous dites, finalement, c'est que le gouvernement aurait dû prendre plus de temps pour faire ces choses, pour les mettre en vigueur, ces politiques?

M. Breton (Guy): Bien, on aurait espéré, oui, que la fonction publique prenne peut-être quelques jours ou quelques semaines de plus à bien réfléchir à la façon de trouver des solutions. On a l'impression qu'on s'est effectivement hâté sans avoir fait toutes les études, et même si on prétend qu'il aurait fallu y mettre du temps à faire ces études, il n'aurait pas fallu y mettre un temps si long

que ça, à première vue tout au moins.

M. Plouffe (Robert): M. le Vérificateur, est-ce que l'atteinte – et c'est ce qui a été répondu justement à la période de questions – du déficit zéro justifiait cette précipitation?

M. Breton (Guy): C'est un sujet qui est en dehors de ce qu'on a étudié et je n'aimerais pas me prononcer sur cet objectif final. Si vous lisez bien dans notre rapport, on a cherché à circonscrire la situation des départs assistés en disant: Il a fallu mettre un montant d'argent, il a fallu... En vue d'atteindre un certain objectif qui était un nombre de personnes qui devaient quitter – tout ça pour alléger la charge salariale – ce qu'on constate, c'est que la charge salariale n'a pas été allégée tel qu'on le visait. Il peut y avoir toutes sortes d'autres retombées qui ont fait qu'on a atteint quand même le déficit zéro, mais l'objectif qui était d'alléger la charge salariale au niveau espéré ou visé, on ne l'a pas atteint strictement quand on regarde ce Programme.

M. Lessard (Denis): ...pour les départs assistés sous l'angle des économies prévues et non réalisées, mais est-ce que vous avez une appréciation pour l'impact sur la qualité des services, surtout dans le secteur de la santé?

M. Breton (Guy): Non, on n'a pas d'impact, on n'a pas pu mesurer cet impact et il faut dire que même le gouvernement, quand il a fait une reddition de comptes, ne l'a pas fait lui non plus, de mesurer l'impact ou de s'assurer que les services étaient toujours assurés à la population en général, ou encore pour l'éducation. Alors, nous non plus, on n'a pas fait cette étude.

M. Lessard (Denis): L'évaluation générale pour dire que les services ont réduit en quantité et en qualité, est-ce que vous pouvez le dire?

M. Breton (Guy): Non, on ne peut pas le dire, parce qu'on n'a pas consacré, je dirais, une heure à chercher à comparer le niveau de service qu'il y avait avant par rapport au niveau de service qu'il y avait après. Il faut dire aussi, dans la santé, que ce qui compliquerait cette analyse, c'est la restructuration où on se met à fusionner les hôpitaux, bien cette fusion, nécessairement et également, vient influencer le nombre d'employés.

M. Lessard (Denis): Avez-vous une explication, il y a eu presque deux fois plus de départs anticipés. Qu'est-ce qui a suscité cet engouement-là? Est-ce que le programme était peut-être trop généreux? Dessiné trop largement?

M. Breton (Guy): C'est une étude qui aurait dû être faite par le Secrétariat avant de se lancer, parce que, un an auparavant, il y avait eu un autre programme où les résultats avaient été de... 44 % des gens susceptibles d'y aller avaient choisi d'y aller. Et là, on offrait un programme universel qui, littéralement, pouvait toucher jusqu'à 90 000 personnes et qui était vraiment universel, il n'y avait pas de condition, et on a présumé qu'il y en a peut-être 20 % qui partiraient, mais on s'est trompé. Et pourquoi on n'a pas fait au moins une analyse entre le 44 % d'un programme relativement serré par rapport à un programme universel où on pense que seulement 20 % vont partir? On aurait dû se poser la question au minimum puis trouver les causes et peut-être que ça aurait permis de découvrir que le 20 % n'était pas une bonne projection.

M. Dutrisac (Robert): Est-ce que c'est votre évaluation que compte tenu des coûts des départs volontaires et, finalement, des économies que ça donne, finalement, il y a une grosse différence entre les objectifs puis les économies réelles? Est-ce que c'est votre évaluation que, par rapport aux coûts, ce n'est pas vraiment une opération qui a été extrêmement rentable pour le gouvernement?

M. Breton (Guy): On n'a pas cherché à établir une rentabilité absolue, encore une fois, parce qu'il y a beaucoup de facteurs et puis, à la comparaison, en tout cas, ça a coûté, puis les économies qui sont faites maintenant, il faut venir ajouter toutes sortes d'autres économies. On pourrait vous dire: Quels sont les impôts qui sont récupérés là-dessus et puis c'est une autre forme d'économie, etc., alors où ça arrête, là, de mesurer l'économie pour la comparer aux coûts?

Ce qu'on constate, c'est que l'opération ne s'est pas déroulée telle qu'elle avait été espérée à l'origine parce que, au départ, on ne s'est pas donné les bons outils pour planifier. Deuxièmement, on n'a pas fait un suivi adéquat. Autrement dit, on n'a pas cherché à savoir quel était le nombre de personnes qui devraient revenir prendre les places quittées parce qu'on n'a pas fait d'analyse sur la capacité d'absorption. Et, en finale, ce qu'on constate aujourd'hui, c'est que 16 500 devaient partir puis il y en a seulement 6 200 qui sont partis, donc il y avait quand même 10 200 places qui ne sont pas partis. Donc, il y avait quand même 10 200 places qui ne sont pas compressibles. Et ça, une analyse aurait pu permettre de le faire.

On a cité des responsables dans le réseau de la santé qui disent: On ne nous a pas posé la question, on aurait pu leur dire à l'origine qu'on ne pouvait pas répondre à la demande qu'on est obligés d'avoir des gens. L'expérience montre qu'effectivement ils ne pouvaient pas répondre.

M. Leduc (Gilbert): Alors, au fond vous constatez aussi qu'il y a des gens qui sont partis avec des indemnités plus élevées, d'autres sont partis avec des indemnités moins élevés que celles auxquelles elles auraient pu avoir droit. Est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu comment vous en arrivez à...

M. Breton (Guy): Bien trois sources possibles. La première, c'est que, d'abord expliquons que, encore une fois, avec je dirais la hâte d'arriver à une solution, l'information qui était disponible à la CARRA et qui aurait pu servir à tous les dirigeants pour faire un calcul exact d'indemnités, le contact n'a pas été parfait de ce côté-là. Il y a des gens qui n'ont pas pensé d'aller le chercher à la CARRA ou ils n'ont pas réussi à aller le chercher ou encore, le Secrétariat, dans son information, n'a pas été assez spécifique pour leur dire: Vous devez prendre votre information au bon endroit.

Bon. Deuxièmement, il y a le fait de la base elle-même du calcul. Les années faites, dans certains cas, l'information était incomplète. Le salaire réel sur lequel ça doit être basé, encore une fois, ce n'était pas nécessairement à jour et il y avait un troisième facteur qui était encore un peu plus difficile, c'est les années rachetées. Est-ce qu'on les intègre ou pas? Alors, ces trois facteurs-là, basés sur de l'information incomplète, pas à jour nécessairement, parce qu'ils n'ont pas été la chercher au bon endroit, et ça ne veut pas dire que la CARRA, c'était à 100 % à jour, mais quand même en général, la qualité était relativement très élevée, mais les gens n'ont pas utilisé cet outil. Ils ont travaillé avec ce qu'ils avaient chez eux, mais ce qu'il y a chez eux est en retard sur la version finale et c'est ainsi qu'après ça, c'est purement de la mathématique, ils ont passé à côté.

M. Morin (Gilles): M. Breton, je veux revenir, entre autres, sur les services à la clientèle. Dans le secteur de la santé, les mises à la retraite ont affecté beaucoup les services aux patients, entre autres, un trop grand nombre de médecins à la retraite et un trop grand nombre d'infirmières à la retraite. Qu'est-ce qu'il aurait fallu faire ou quelle balise il faut suggérer au gouvernement, si jamais cette opération-là doit être répétée?

M. Breton (Guy): Bien, je pense que la première, c'est de demander aux dirigeants de chacun des établissements combien de postes sont compressibles. Autrement dit, dans un autre exercice semblable, est-ce que c'est seulement 5 % du personnel qui pourrait partir? Et puis ça ferait pareil ou à compter de l'instant qu'on dit non, si on veut atteindre 20 %, bien sachez qu'il y en a 5 % compressibles, de 20 %, le 15 % qui va également partir, on va être obligés de les remplacer.

Et dans la santé, on a eu le phénomène suivant. On a des infirmières qui sont parties, qui étaient des diplômées collégiales, puis on les a remplacées par des diplômées universitaires qui commencent dans une échelle plus haute. Donc, même si elles sont au début d'une échelle, l'écart entre le salaire de celles qui sont parties et le salaire de celles qui arrivent est relativement minime, de sorte que, encore là, l'économie d'un nouveau salaire est plus affaibli, parce que la personne qui vient est plus qualifiée que celle qui est partie, donc elle arrive avec au moins une base de salaire plus élevée en commençant. C'est des choses qui, normalement, auraient dû être mises sur la table avant le fait.

Et là, après ça, on se pose la question: Est-ce que ça vaut la peine d'y aller? Si ça rapporte presque rien, malgré l'effort qu'on se donne, on va prendre une autre approche, mais là, on n'avait pas ces données-là, on ne les a pas demandées puis on ne les a pas calculées. C'est dans ce sens-là qu'il n'y a pas eu assez d'études, à l'origine.

M. Morin (Gilles): Pour l'autre chapitre sur la petite enfance, les services de garde, vous mentionnez beaucoup qu'il y a une surfacturation, vous mentionnez même qu'en certains endroits, comme il y a une liste d'attente, on exige 200 \$ aux parents pour être sur la liste. Ça, vraiment, là, il y a des abus de ce côté-là, mais il n'y a pas des contrôles qui, normalement, devraient être là?

M. Breton (Guy): Normalement, il y a des contrôles, mais disons qu'il y a peut-être une solution pratico-pratique, à savoir que, si on fermait une garderie ou une CPE parce qu'elle passe à côté des règlements, qu'est-ce qu'on ferait de tous ces enfants-là qu'on mettrait dans la rue le lendemain matin? Comme on n'a pas de solution de rechange, actuellement, pour fermer d'autorité une garderie, bien, on la tolère, et c'est ainsi qu'on a un certain nombre de garderies qui continuent à vivre comme si de rien n'était, pour l'instant. J'imagine que, lorsque le nombre de places totales sera installé, le ministère pourra peut-être commencer à exercer son autorité. Mais pour l'instant, il tolère, à toutes fins pratiques.

M. Plouffe (Robert): M. Breton, vos laboratoires, vous dites que s'ils étaient aussi performants que les 25 meilleurs publics ou les 25 meilleurs privés et publics ou...

M. Breton (Guy): Non, les 25 meilleurs publics. Vous avez un tableau qui vous donne, d'ailleurs, la performance de tous les laboratoires. Le ministère, dans ce sens, a développé une façon de mesurer la performance qui est, je pense, de très bonne qualité, à savoir l'unité de service, et puis on voit le coût unitaire de service. Alors, tous ceux qui ont un coût unitaire inférieur à 0,84 \$ l'unité sont performants – vous avez ça à la page 20. Et si tout le monde était à 0,84 \$ et moins, on sauverait 67 000 000 \$.

M. Plouffe (Robert): Mais avez-vous cherché à savoir qu'est-ce qui fait la différence entre un performant puis un pas performant?

M. Breton (Guy): Bon, d'abord il y a... Les laboratoires de base, autrefois, touchaient à tout, hein, ils répondaient à la demande, peu importe la nature de la demande, d'une part. Et, maintenant, un performant va se surspécialiser sur un certain nombre d'analyses. En conséquence, il va avoir des équipements extrêmement sophistiqués qui peuvent faire, je dirais, des milliers d'analyses dans une journée, alors qu'autrefois, avec des équipements moins sophistiqués, c'était des techniciens qui devaient les faire, et on faisait un plus petit nombre. Donc, il y a une question de volume également qui est là. Troisièmement, les communications informatiques permettent de retransmettre les résultats à qui de droit instantanément, alors qu'autrefois il fallait rédiger l'analyse, puis après ça, la faire parvenir aux médecins. Alors, il y avait une perte de temps également dans la rédaction manuelle de toutes les réponses.

Alors, ceux qui sont performants, ils sont équipés, ils sont spécialisés, ils font du volume, ils sont informatisés et puis, bien, ils font des économies partout. D'ailleurs, même physiquement, ça prend moins d'espace, règle générale. Ceux qui ne le sont pas, qui sont encore à dire: On touche un peu à tout, on le fait plus ou moins manuellement, on écrit encore des rapports à la main, eh bien, c'est ça.

M. Leduc (Gilbert): Est-ce que le ministère de la Famille et de l'Enfance... la ministre disait tantôt que c'est un jeune ministère. Est-ce que le ministère a vraiment les moyens, autant les ressources humaines, les ressources financières, pour remplir son mandat?

M. Breton (Guy): Pour les ressources financières, je pense qu'il y aura toujours le ministre des Finances pour décider s'ils en ont assez ou pas. Pour les ressources humaines, pour faire face aux besoins, on voit qu'ils ont littéralement multiplié par deux leur personnel. Et on constate, selon les messages qu'on a entendus, que le personnel est si jeune au travail qu'il ne connaît pas le milieu. Quelqu'un nous a dit que, entre autres – 68 % du personnel en 20 mois – il a eu affaire à trois responsables en séquence dans la même année, et chaque fois, tout recommence à neuf. La personne arrive, elle ne connaît pas le milieu, elle ne connaît pas littéralement comment ça fonctionne. Et il faut recommencer l'histoire à chaque fois pour essayer d'obtenir quelque chose ou de se faire expliquer. On constate que les gens ayant peu de formation essaient de former les nouveaux qui arrivent. Alors, c'est presque l'aveugle qui essaie de conduire les autres. Ça va tellement vite que la formation laisse à désirer et tout le réseau s'en ressent.

M. Dutrisac (Robert): M. Breton, sur justement le même sujet. Vous parlez des enfants fictifs, des inscriptions qui ne correspondent pas à des enfants qui sont gardés véritablement par les garderies, est-ce que vous avez pu établir que c'est un phénomène généralisé?

M. Breton (Guy): Non. À ma connaissance, on n'a pas essayé de faire mesurer l'impact ou l'ampleur du phénomène, mais on a effectivement constaté que ça existait et, je dirais, ce n'est pas non plus seulement quelques fois, mais ça existe. C'est un des facteurs qui fait que ça coûte plus cher. D'ailleurs, on avait... on a calculé 1 500 000 \$ dans l'ensemble des dossiers qu'on a vus qui auraient payé pour des places qui n'étaient pas occupées. **M. Dutrisac (Robert):** Mais votre vérification s'est faite de manière aléatoire?

M. Breton (Guy): Exact.

M. Dutrisac (Robert): Et sur quel pourcentage des services de garde, là?

M. Breton (Guy): M. Bédard, peut-être, peut vous donner un détail, ici.

M. Bédard (Gilles): Bon. C'est à partir de notre échantillon qu'on a fait. Et donc, dans ce contexte-là, on a déterminé que, à partir du mode de financement actuel qui est basé sur le nombre de places qui étaient occupées par les organisations auparavant, et à partir de ça, on vient donner le même nombre de places en termes de financement pour les CPE. Auparavant, ce genre de financement là, il n'y avait pas tellement de fluctuation dans le nombre de places, mais par contre, compte tenu de la nouvelle organisation et des places qui ont augmenté et de beaucoup, ça a fait en sorte que, aujourd'hui, souvent, dans les faits, il y a des places qui ne sont pas occupées, de sorte que le gouvernement finance des places qui ne sont pas vraiment occupées l'année suivante, basées sur les prévisions de l'année précédente.

M. Dutrisac (Robert): Mais, vous avez regardé quel pourcentage des garderies et des centres de la petite enfance?

M. Bédard (Gilles): Oui. Ce qu'on a fait, on a regardé le ministère, on a regardé sept des 17 régions administratives et, en cours de mandat, on a rencontré des gestionnaires des CPE. En termes de pourcentage, je ne pourrais pas vous dire qu'est-ce que ça représente en tant que tel par rapport à l'ensemble, à moins qu'on puisse m'aider. Je ne sais pas si M. Samson peut me donner de

l'information additionnelle là-dessus en termes de pourcentage? Non, je ne peux pas vous donner cette information.

M. Breton (Guy): Ce n'est donc pas une extrapolation statistique qu'on a faite là-dessus, c'est une appréciation du montant en fonction des dossiers qu'on a vus.

M. Dutrisac (Robert): Si vous voyez des dossiers, puis ces cas-là sont très fréquents ou fréquents, ça vous laisse supposer que justement la situation... si votre échantillon est aléatoire, ça laisse supposer que la situation est généralisée.

M. Bédard (Gilles): Non, on ne peut pas extrapoler les résultats.

M. Breton (Guy): Ce n'était pas un échantillon assez grand pour qu'il ait une valeur statistique.

M. Dutrisac (Robert): Dans votre échantillon, est-ce que ces pratiques-là étaient généralisées?

M. Bédard (Gilles): C'est ça. Avec la nouvelle norme de financement, ce qu'on trouve, c'est que, de plus en plus, il y a des variations importantes d'une année par rapport à l'autre, de sorte qu'il y a des places qui sont financées pour des enfants qui n'occupent pas ces places-là.

M. Breton (Guy): C'est que le paiement actuel est basé sur ce qui avait été payé l'année antérieure pour un nombre de places occupées. Or, des gens qui étaient dans des places occupées occupent maintenant les nouveaux emplois à contribution réduite, mais le montant arrive toujours avec l'ancien. Et là, s'il n'y a pas de vérification faite par le ministère, la tendance peut être de ne pas dire un mot, profiter du fait que l'argent est arrivé automatiquement. Alors, il y a un risque. Tout dépend de la qualité de la vérification que le ministère fera à chaque endroit.

M. Plouffe (Robert): M. Breton, évidemment, pour le contrôle, d'abord, des contrats... l'opposition dit que trois contrats sur cinq ont réclamé des suppléments de budget qui n'ont pas été autorisés par le Conseil du trésor. Vous avez parlé, là, des principes de transparence puis de qualité-prix.

M. Breton (Guy): On s'entend que trois sur cinq ne veut pas dire que 60 % des contrats, au gouvernement, sont ainsi. On en a cinq dans notre dossier, et les cinq ont des façons inappropriées d'avoir été décidés. J'ai compris qu'un membre de l'Assemblée nationale a décidé d'en citer trois pour... Mais ce n'est pas 60 % des contrats, c'est seulement cinq contrats qu'on a trouvés au travail, et on les a regardés et ces cinq-là, ils ont des façons de travailler.

Par exemple – ce n'est pas dans les trois cas cités, si vous voulez, mais dans l'autre – il y a un contrat qui a été donné à une firme qui a fait une offre en deux paliers. Il avait déjà prévu un 10 % de pénalité parce que la livraison se faisait en deux volets plutôt qu'un seul et, malgré tout ça, une fois que les documents étaient déposés, cette firme a proposé un mode de crédit, à savoir que: Je vais livrer une certaine quantité la première année. Quand arrivera le temps de livrer la deuxième année, je reprendrai ce que je vous ai livré la première année en vous donnant un crédit de 1 000 \$ par unité et je vais vous donner, dans la deuxième année, tous les équipements que je devais. Mais, quand on revient chercher ces crédits, ça baisse évidemment, au net, la valeur du contrat.

Alors, normalement, la règle dit: Aucun contrat ne peut être accepté s'il y a des conditions dedans. Alors, on a accepté la condition, on a fait un premier calcul en disant: S'il venait en chercher 18 unités, qu'est-ce que ça donnerait? Le lendemain, on a refait le calcul: S'il venait en chercher 36, qu'est-ce que ça donnerait? Ah! Tout à coup, à 36, ça coûtait moins cher que l'autre, ça fait qu'on a conclu avec lui. Dans les faits, il est venu en chercher 60 et, dans les faits, ça a coûté beaucoup moins cher, au total, que tout ce qui avait été prévu.

Donc, on peut dire: La fin est tellement intéressante qu'elle justifie d'avoir utilisé un moyen en dehors de la norme. Chez nous, la fin ne justifie pas les moyens, et c'est pourquoi on en a parlé.

M. Lessard (Denis): M. Breton, question sur la santé. Les 10 000 postes qui se sont avérés incompressibles, il y a des gens au Trésor qui estiment qu'ils auraient été compressibles, mais, dans le réseau, on n'a pas suffisamment agi rapidement pour rationaliser puis, au bout d'un certain temps, ils étaient dûs à l'affichage puis il a fallu les redoter. Est-ce que vous avez tenu compte de ça aussi?

M. Breton (Guy): Bien, tout ce que je retiens dans votre question, c'est le mot «rapidement». Justement, on s'est hâté à la grandeur de la place puis ça coûte cher, des fois, ne pas prendre son temps pour bien faire les choses.

M. Lessard (Denis): Mais est-ce que c'est vrai que le réseau aurait pu se rationaliser davantage puis ces postes qualifiés d'incompressibles ne l'étaient pas tant que ça?

M. Breton (Guy): Je pense que, partout, les gens auraient pu rationaliser beaucoup plus. D'ailleurs, si on avait attendu par attrition, il y a déjà une bonne partie, au moins ces 6 000, là seraient probablement partis par attrition. Parce qu'il y a une capacité aussi d'attritions qui étaient prévisibles, d'ailleurs, dans les calculs qu'on a faits, on en tient compte de cette attrition naturelle et il y avait des économies. Sauf qu'on n'avait pas le temps parce qu'on était pressé.

Tout ce qu'on a fait, c'est qu'on a forcé le processus d'attrition par ce programme-là. Mais il était là, de sorte que si on avait fait un calcul de base tenant compte de l'attrition, on aurait peut-être réalisé que l'économie n'était pas si grande, tel qu'on le démontre dans notre tableau. Et là, il fallait se poser la question à savoir est-ce que ça vaut la peine de mettre tout cet argent pour obtenir une économie si faible? Ou encore est-ce que l'urgence nous oblige à utiliser cette approche parce que c'est urgent, même si l'économie n'est pas aussi évidente qu'on l'espérait? Mais les calculs n'ont pas été poussés assez loin!

M. Bédard (Gilles): Est-ce que vous me permettez un commentaire additionnel pour ajouter de l'information, tantôt, à la réponse que j'ai donnée à vous, monsieur? On parlait tantôt du surpaiement de 1 500 000 \$. Il y a, dans les faits, au tableau 3 de la page 94 du rapport, on dit qu'il y a 703 CPE qui existent, centres de petite enfance; le 1 500 000 \$ représente 184 CPE. Mais, par contre, je tiens à préciser qu'on ne peut pas extrapoler à l'ensemble des CPE. Donc, le 1 500 000 \$ représente l'équivalent de 184 centres de petite enfance, qu'il existe un inventaire global de 703, mais qu'on ne peut extrapoler ce résultat-là à l'ensemble par une règle de trois automatique, parce qu'on ne l'a pas fait dans ce sens-là, on l'a extrapolé sur la base de 184, ça n'a pas été fait à l'ensemble de la population.

M. Breton (Guy): C'est parce que les 184 n'ont pas nécessairement été pris à un hasard absolu.

M. Morin (Gilles): M. Breton, juste une parenthèse, c'est des rapports sectoriels; à quand un rapport sur Emploi-Québec?

M. Breton (Guy): Nous sommes au travail à Emploi-Québec en train de faire l'inventaire de la situation pour déterminer la nature que devrait prendre une vérification d'optimisation des ressources et être en mesure de publier un rapport. Alors, au pire, ce sera en décembre prochain, puis au mieux, si ça allait bien, ça serait au mois de juin. Mais là, je viens de me faire fusiller par celui qui est responsable.

M. Leduc (Gilbert): M. Breton, est-ce ça va être dans le cadre d'un rapport spécial à Emploi-Québec ou ça va être dans le cadre d'un rapport?

M. Breton (Guy): Ça va aller dans le cadre d'un rapport, parce que le robinet est maintenant sous contrôle, je dirais. On fait un rapport spécial quand le robinet coule, puis il faut le fermer immédiatement. Quand le robinet est déjà sous contrôle, on constate un peu après le fait, on reste quand même des gens qui constatons les dégâts. Quand on peut les arrêter pendant qu'ils ont lieu, on agit immédiatement, mais c'est très rare qu'on est obligé d'agir immédiatement.

M. Leduc (Gilbert): ...dans le cas du Curateur.

M. Breton (Guy): Vous avez raison. Dans le cas du Curateur, il fallait que ça arrête et puis, entre nous, ça a commencé à arrêter dès le mois de février, quand j'ai prévenu le Curateur, qui a prévenu le ministre, et puis que le ministère a commencé déjà à réagir en février. Nous, il a fallu se rendre jusqu'au mois de mai avant que ça devienne public, mais le gouvernement était au travail depuis le mois de février pour corriger le Curateur. Et c'était important que ça arrête.

Mme Thompson (Elizabeth): ...rapport spécial sur Emploi-Québec, à un moment donné?

M. Breton (Guy): Non, pas pour l'instant.

Mme Thompson (Elizabeth): Mais avant?

M. Breton (Guy): Bien, ça dépend. Je présume que les résultats sont déjà connus. Vous avez fait un bon travail pour en faire l'inventaire. On va sans doute confirmer ce que vous avez dit jusqu'à maintenant, puis rajouter certains chiffres ou certains constats. Mais je ne prévois pas qu'il y ait matière à faire un rapport spécial. Un rapport spécial, c'est quand il y a urgence, sinon, ça tombe dans notre rapport qui sera publié, au mieux en juin, puis au pire en décembre.

Le Modérateur: Une dernière question en français.

M. Wanamaker (Glenn): M. Breton, vous avez parlé de la nécessité d'avoir une loi-cadre sur les entreprises et les organismes à fonds social. Est-ce que c'est une faille sérieuse de ne pas avoir assez de contrôle de renseignements sur leurs activités?

M. Breton (Guy): Bien, on pense que l'occasion est propice de rehausser le rôle de contrôle de l'Assemblée nationale, des parlementaires, avec la Loi sur l'administration publique qui va demander que la gestion par résultats soit déposée à l'Assemblée nationale et que les parlementaires puissent interroger. C'est le temps, nous semble-t-il, de s'assurer que les dirigeants des entreprises d'État soient assujettis au même principe.

Et, entre parenthèses, on espère bien, éventuellement, que les réseaux de santé et d'éducation eux aussi seront assujettis à cette même approche. La transparence, elle est vraie pour les réseaux, elle est vraie pour les entreprises aussi bien que pour les ministères et les organismes. Pour nous, c'est la même chose.

M. Delisle (Norman): Moi, j'aurais une question. Les comptes publics vont être rendus publics d'ici à peu près deux semaines. Est-ce que vos négociations avec le ministère des Finances sont difficiles quant aux remarques que vous aurez à formuler à leur endroit?

M. Breton (Guy): Je ne peux pas dire qu'elles sont difficiles. On a fait des remarques et on attend les réponses. Alors, peut-être qu'on va avoir des réponses positives, ça ne sera pas difficile. Si on a des réponses négatives, bien, on s'assoira autour de la table et on débattrà jusqu'à temps de voir qui a raison entre les deux, mais... Non, pour l'instant, on ne peut pas dire qu'elles sont difficiles. Ça suit son cours normal comme à peu près à tous les ans où ça se règle dans le dernier tournant de la dernière semaine.

M. Grant (John): Mr. Breton when parents put their children in day care, they do with a certain amount of confidence that the government is somehow responsible for the quality of the care that their child will receive, that they can leave their child without worrying too much about any problems. Is that confidence misplaced given the problem that you discover inside that ministry?

M. Breton (Guy): Well, by what you've read you might assume that, but let me remind you that in this new environment in each place, there is a board made up of parents that are supposed to overview or supervise what is happening. And, in that sense, the Government says: It's for that board to take charge of what's happening. So the first responsibility is with the board, in the mind of the Government. I agree with you that the Government is supposed to make sure that the ratio of educators with children is O.K. There is something that they should find it is that there is an education program. There should be an official education program in each place and the law says: there should be one but nobody is providing one or almost nobody is providing one and the Government is not looking for it yet. So, in that sense, the quality isn't there for the education part. Because there is no official program or no program table by any organization right now. And the Government is not looking for it.

M. Grant (John): You say, they don't even know whether they are paying for children who are really there?

M. Breton (Guy): Well, that's the point of accountability up to a point. You see, it used to be that the money sent to such a child care place was based on the volume of the preceding year. Before the time that came those new places, let say at \$5, suddenly, with those places at \$5, people are switching from the standard places to the one at \$5 and you leave theoretically empty spaces, but the money is still coming along based on the volume of the preceding year. Now, up until the time that the Government will do an audit of things, those places might be tempted to keep the money and don't say a word up until the time that it's discovered that. Oh my God! We're sending you too much money for empty spaces because those spaces that are empty are now filled by people at \$5 a day for which there is another way of paying them. In that sense, we are paying for empty spaces. In fact, there might be children sitting on them at \$5 a head, but there is still money coming in as if they were part of the old system.

Mme Thompson (Elizabeth): Mr. Breton, ...one of the things that we saw, anecdotal examples, is that hospitals would let someone retire and then they'd realize: Woops! This person is essential and they would rehire someone that they retired, on contract. How much of that did you see in your analysis of the program?

M. Breton (Guy): I'd say that we haven't spent almost any time, no time trying to figure out how many have come back within the two years that they were supposed to stay out of the government because, well, it would have been costly for us trying to figure out that.

We don't think that it happens that much because all the Unions are keeping a very close eye on that, and there's a kind of a sense of honesty in the work environment where people don't accept those things and denounced it. So I'd say that this general honesty did work.

Mme Lawand (Christina): But, Mr. Breton, you do speak extensively about this voluntary retirement program. Can you describe for us what were the shortcomings in the way the government managed this program? What were the government's failures in managing this program?

M. Breton (Guy): The failure was not to assess adequately how it will turn out. They assumed that only 20 % would go out although, the year before, there was another program in which 44 % of the people went out. So they should at least have asked themselves: Is it possible that opening it so universally to everyone, in fact, to 90 000 people, how many will come out?

So, if too many are coming out, there are two things: Can we stop it or do we have to replace them? And if we do have to replace them, where is our economy in the process? In other words, they should have had a fall-back plan in case that it didn't go where they were expecting it to go. They had no fall-back plan.

Mme Lawand (Christina): And what have been the costs to the taxpayers of going ahead with this half-baked plan, if you will?

M. Breton (Guy): Well, it has cost 2 300 000 000 \$...

M. Bédard (Gilles): To the government, 3 200 000 \$ altogether...

M. Breton (Guy): Yes, 3 200 000 000 \$ altogether, but 800 000 000 \$ came from the Pension Plan, because the employees agreed. That's another side.

The employees... At the beginning, it was supposed to be more or less half and half, you know. The government would put in close to 900 000 000 \$ and the Union or the Pension Plan would put 850 000 000 \$. This part was frozen. So it just went up double the number of people going out and the part of the government just increased by 1 400 000 000 \$.

Mme Lawand (Christina): And how do you explain the government's failure to foresee, to have any kind of foresight here? What happened?

M. Breton (Guy): They were in a hurry to reach an objective. They had so few weeks available in front of them to start the system up and to meet deadlines, that they painted themselves into a corner.

M. Wanamaker (Glenn): Giving what you just said, in fact, that the government expected or wanted to save about \$900 000 000 a year – and you say that what they will save is more like three hundred and...

Une voix: ...seventy one.

M. Wanamaker (Glenn): ...seventy one million dollars, a year – does that mean that the program is at least a partial failure, from a financial point of view?

M. Breton (Guy): The program certainly did not meet their objectives at all. They were looking for \$900 000 000 a year, and they don't get it, on one hand. On the other hand, they had to outlay much more money than they were expecting. They had to outlay \$1 400 000 000. So, you cannot say that it is a success, per se. Now, if you consider a lot of other things, you might end up saying: O. K.... I've heard the minister saying that they did reach zero deficit. O.K. But the part of reaching it from this program is not as high as it was expected or hoped at the beginning, when it was put into force. They didn't reach the part that they were expecting out of it.

M. Greer (Stuart): M. Breton, back to day-care. From what I gathered from what you've written in your report, there is no real quality control.

M. Breton (Guy): You're right, you're right. There is a financial control, there is some control on health or security, but quality per se, no, there isn't. In the home environment, there are three visits a year, and the only request by the department is: Tell us if you have done your three visits, but we don't need to know if you're happy from what you've seen or not. For the official center for small children, again... For example, quality would be: Is there a good education provided? Well there's no program, there's no official plan for education that has been tabled by any center. The government is supposed to ask for it, but he's not asking for it. So, what do we teach those children, for the part that they could be taught about?

M. Greer (Stuart): Should parents...

M. Grant (John): I think that... blaming... Right across the board you're saying that they tolerate violations of all of the regulations, or just about all of them, and then, a few minutes ago, you said: Well, they say it's the parents' fault if it's not working properly. Is that their only excuse for not doing their job? Is that that there are parents involved in day-care...

M. Breton (Guy): No. Well, they tolerate...

M. Grant (John): ...or do they have other excuses?

M. Breton (Guy): Yes, I agree. They tolerate a certain number of cases that, in normal time, they would revoke the permit or things like that, because they cannot afford to come up with another solution. If they close down those places, that is so many children that are in the streets, and there's nobody to pick up. They have some kind of a difficulty to find entrepreneurs that would be ready to open up new places. So, in that sense...

Une voix: ...or to find new...

M. Breton (Guy): ...or to find new entrepreneurs. There's also the fact that some rules are not in place or are not forced on people, like education plan. In a word, there's so many things happening that the Department, in a word, is running behind what's happening, trying to catch up, again, hurrying up on something it's trying to catch up rather than leading.

Mme Thompson (Elizabeth): ...of this report is haste makes waste.

M. Breton (Guy): Well, we have this one, we have the departure, we have those sent for children. We had, last spring, the Fonds pour combattre la pauvreté, The Poverty Funds, which also started very, very fast. And you asked us about Emploi-Québec, we don't know yet. But I guess that you've already looked at the case in your own newspaper or TV.

M. Greer (Stuart): Mr Breton, another question on day-care. How would you evaluate the overall success or failure of the family policy of the \$5 day-care program, if you have to judge the overall program?

M. Breton (Guy): Well, at least they exist right now et the children have a place. So, that's the upside. The Government, or the Department is trying its best. It's not because they're not trying hard. We know that people are working long, long hours in that Department, trying to catch up. But, they are in the catch up mode, because they're trying to do things at a very fast pace. And, up to a point again, they didn't have the right planning before starting. So, they have to catch up.

M. Greer (Stuart): Merci.

M. Wanamaker (Glenn): I'd like to go back to the question I asked earlier in french about government societies: Radio-Québec and la SAAQ and those things. Do those organizations represent a lot of money in terms of what public money that they have access to and they spent? And given that, how important is it for us to have a better idea of how they're spending that money and whether it's been spent properly? And how much of that are we able to see right now?

M. Breton (Guy): They manage 166 000 000 000 \$ in assets which is quite huge and they run about, what, 60 000 000 \$ in business every year.

We have to remind ourselves that they are companies, so they are in a commercial environment; they have competitors and they cannot put all their figures on the table. But we still think that, members of the National Assembly should be in a position to assess by themselves if they are performing well and, to know if someone if performing well, you expect to see objectives or goals at the beginning of the year and results explaining that you've reach them, if it's been better or worse and you correct yourself. That's what we're asking while there's no law, no rules explaining a minimum of what should be given to the National Assembly so that people could assess the performance.

Now, we don't want to have the inside information, we don't want to deprive them of their competitiveness, we don't want to expose them to a point where they would lose money because everything is on the table and competitors are able to take advantage of that. But, there's a minimum that they should provide which would help the members of the National Assembly to understand and decide that: Here's a good performer and here's one that is not as good as the other one. That's a minimum. And the trend is going that way of measuring performance. There's a new law on the table being discussed right now on performance of the

departments, organizations. I hope that one day, the Government will decide to go also for the health network and the education network and it should also go for the enterprises, the companies taking into account that they are commercial units.

M. Myers (Bruce): For the moment, those corporations are acting as if they're completely private entities with no accountability.

M. Breton (Guy): No. I wouldn't say private, but each one does the best that sees fit, but no doubt, that it's not enough and that's why we've written a whole chapter to explain what's not there and we would like to see and it wouldn't be necessarily that for their competitiveness if we knew what we're looking for.

Une voix: I'm sorry. M. Breton has to go right now.

Mme Thompson (Elizabeth): O.K. If I could just ask you one quick question...

M. Breton (Guy): I'm sorry, I...

Mme Thompson (Elizabeth): Out of this whole report, what you've find is the most troubling finding in this report and why?

M. Breton (Guy): That the Government has to rush to do things and that he is losing money doing it.

Merci beaucoup.

(Fin à 11 h 56)