

Les travaux parlementaires
35^e législature, 2^e session
(du 25 mars 1996 au 21 octobre 1998)

Journal des débats

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 1er octobre 1997

**Auditions du secrétaire associé aux services gouvernementaux
et du directeur général des services aériens et postaux
conformément à la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres
et des dirigeants d'organismes publics**

Table des matières

Remarques préliminaires

M. Jacques Chagnon, président

M. Guy Breton, Vérificateur général

Exposé du secrétaire associé aux services gouvernementaux

M. Byrne Amyot

Exposé du directeur général des services aériens et postaux

M. Gaston Couillard

Discussion générale

Services aériens

- **Types d'avions pour le transport des personnes**
- **Utilité des appareils F-27**
- **Comparaisons avec des organisations similaires**
- **Rapport annuel 1996-1997**
 - **Contribution à SOPFEU**
 - **Gains sur aliénation dans la catégorie Immobilisations**
 - **Valeur de l'inventaire**
 - **Amortissement des immobilisations**
- **Valeur marchande et utilisation de l'avion-ambulance Challenger**
- **Nombre de personnes affectées au Challenger**

- **Possibilité de recours à l'entreprise privée en cas de réparations majeures**
- **Pertinence de la création d'une unité autonome de services**
- **Délais dans les évacuations aéromédicales dus aux conditions climatiques**
- **Recommandation d'organisation formelle de transport sanitaire**
- **Différences entre le rapport annuel et le plan d'action**
- **Rapports avec l'entreprise privée**
- **Rapports avec les municipalités**
- **Lutte contre les feux de forêt hors Québec**
- **Participation de l'entreprise privé dans SOPFEU**
- **Coût d'entretien des nouveaux appareils**
- **Indicateur utilisé pour établir le coût horaire des services rendus**
- **Mesures de rétroaction auprès de la clientèle**
- **Santé et sécurité au travail**
- **Prévisions budgétaires pour l'entretien et les réparations**
- **Coefficient d'utilisation des appareils**
- **Possibilité d'entente de services avec la ville de Québec**
- **Nombre d'indicateurs dans le rapport annuel**
- **Perte sur résiliation de crédit-bail**
- **Nature des locations de services**
- **Temps d'entretien par rapport à l'entreprise privée**
- **Mesures de rétroaction auprès de la clientèle (suite)**
- **Surveillance du territoire**
 - **Raisons du choix de la Gendarmerie royale par la CUM pour la surveillance aérienne**
 - **Recherche de nouveaux marchés**
 - **Entente avec la Sûreté du Québec**
- **Somme due au fonds consolidé du revenu**
- **Assurances en cas d'accident**

Services postaux

- **Baisse du volume de courrier**
- **Avantages d'une plus grande autonomie**
- **Coûts d'administration**
- **Nombre de postes d'encadrement**
- **Implication du personnel**
- **Équilibre budgétaire**
- **Coût-enveloppe**
- **Masse salariale**

Objectifs à court terme

Autres intervenants

M. Michel Côté

M. Yvan Bordeleau

M. Henri-François Gautrin

M. Benoît Laprise

Mme Diane Barbeau

*M. Denis E. Côté, Direction générale des services aériens et postaux

*Témoin interrogé par les membres de la commission

(Neuf heures huit minutes)

Le Président (M. Chagnon): Je vais déclarer la séance ouverte en rappelant le mandat de la commission. La commission est réunie afin d'entendre le secrétaire associé aux services gouvernementaux concernant la Direction générale des services aériens et

postaux, conformément à la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Alors, j'ai le plaisir d'accueillir ici M. Byrne Amyot, secrétaire associé, et M. Gaston Couillard, directeur général.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

Le Secrétaire: M. Bordeleau (de l'Acadie) a été désigné membre temporaire pour la séance, M. le Président.

Remarques préliminaires

M. Jacques Chagnon, président

Le Président (M. Chagnon): Merci. Alors, la lecture de l'ordre du jour sera la suivante: Les remarques d'ouverture qui seront faites immédiatement, l'exposé du Vérificateur général, l'audition du secrétaire associé aux services gouvernementaux et l'étude détaillée du rapport du Vérificateur général. Au plus tard à midi, nous ajournerons.

Les remarques d'ouverture seront très rapides, pour, peut-être, finir à 11 h 45. Alors, je vous souhaite tout simplement la bienvenue. Je sais que c'est la première fois qu'un des organismes de Pierre passe ici devant la commission. Vous verrez que généralement les gens sortent en vie, généralement avec tout leur sang, et l'audition se fera bien, sans nul doute. Il y a des moments qui sont parfois plus corsés dans certaines situations; mais c'est la règle normale, courante, d'une bonne recherche de la vérité, qui se fait aussi de temps en temps avec des arguments – passez-moi l'expression, ça ne se veut pas machiste – appelons-les «virils», qui peuvent parfois renforcer certaines opinions de ce côté-ci de la table.

(9 h 10)

Ce côté-ci de la table n'a qu'un seul but: tenter d'améliorer la qualité de l'administration et la qualité des services au public au meilleur coût. C'est là un objectif louable que tous recherchent et dont l'obligation nous est faite de rechercher constamment, à son ultime limite.

Alors, nous allons commencer de ce fait, à moins que j'aie des collègues qui veuillent ajouter... Vous savez que vous allez rencontrer les gens du bureau du Vérificateur qui sont ici, qui sont d'une assistance constante, une assistance dont nous les remercions aisément, depuis plusieurs mois que nous travaillons ensemble, et le Vérificateur viendra aussi, évidemment, donner un point de vue sur l'ensemble des travaux de votre groupe de travail.

Alors, M. le Vérificateur, je vous invite à prendre la parole.

M. Guy Breton, Vérificateur général

M. Breton (Guy): Merci, M. le Président. Mesdames, messieurs. Depuis plusieurs années, je signale dans mon rapport à l'Assemblée nationale le désir de la population d'être bien informée quant à la façon dont l'administration s'acquitte de son devoir d'efficacité et de transparence.

Au cours des dernières années, le gouvernement a fait un pas dans cette direction. En effet, il a mis de l'avant un nouveau concept de gestion basé sur une plus grande responsabilisation en créant des unités autonomes de services. Ce type de gestion consiste notamment à confier à un organisme des objectifs clairs et précis relativement à la qualité de ses services et à sa productivité. Selon ce modèle, les objectifs et les résultats atteints doivent être rendus publics, ce qui favorise une meilleure reddition de comptes.

Quant à la fiabilité de la reddition de comptes de l'unité autonome des services aériens et postaux, je désire attirer votre attention sur la déclaration de la direction, à la page 1, et sur le certificat de fiabilité émis par la Direction de la vérification interne du Secrétariat du Conseil du trésor, à la page 3.

D'une part, la direction reconnaît sa responsabilité au regard de l'exactitude et de l'intégralité des données qui y sont présentées sur la préparation et la divulgation des indicateurs de performance ainsi que sur l'explication des écarts. D'autre part, la Direction de la vérification interne a émis un certificat de fiabilité sur les données contenues au rapport annuel autres que celles portant sur les états financiers. Je me permettrai de lire la définition d'une mission de vérification par rapport à une mission de certification telle qu'elle apparaît justement dans le certificat de fiabilité au deuxième paragraphe.

On dit bien: «Contrairement à une mission de vérification, cet examen a consisté essentiellement en des prises de renseignements, procédés analytiques et discussions portant sur les renseignements qui nous ont été fournis par l'unité autonome de services. La mission d'examen comprend également une appréciation de la présentation d'ensemble du rapport de gestion annuel.»

La Direction de la vérification interne n'a rien relevé qui lui porte à croire que les données comprises dans le rapport annuel ne sont pas, à tous égards importants, fiables. De plus, rien ne lui porte à croire que les méthodes utilisées pour le calcul des indicateurs de performance ne sont pas conformes à celles définies dans l'entente de gestion et dans le plan d'action.

Pour aider les membres de la commission à préparer cette audience, nous avons examiné sommairement le rapport annuel de l'unité autonome des services aériens et postaux en nous basant sur les 12 dimensions de l'efficacité préconisées par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée.

Pour les fins de cette rencontre, je suis accompagné des collaborateurs pour ce dossier, à savoir, en commençant à mon extrême gauche, M. Bertrand Carrier, Mme Doris Paradis, Mme Doris Langevin, M. Pierre-Yves Poulin et M. Jacques Henrichon. Nous sommes à votre disposition pour répondre à toute autre question. M. le Président, merci.

Exposé du secrétaire associé aux services gouvernementaux

Le Président (M. Chagnon): Merci, M. le Vérificateur général. Je vais demander maintenant à M. Byrne Amyot de nous faire une présentation de son dossier.

M. Byrne Amyot

M. Amyot (Byrne): Merci, M. le Président. Si vous me le permettez, avant de débuter, je voudrais vous présenter mon principal collaborateur qui m'accompagne, M. Gaston Couillard, directeur général de la Direction générale des services aériens et postaux.

Je suis très fier de venir rencontrer les membres de la commission de l'administration publique en cette occasion qui constitue une première reddition de comptes d'une unité autonome de services, communément appelée UAS, en l'occurrence ici celle de la Direction générale des services aériens et postaux. Je suis personnellement convaincu qu'un exercice comme celui de ce matin s'aligne parfaitement sur la concrétisation de l'imputabilité des dirigeants et qu'il s'avère porteur d'une gestion renouvelée au sein de l'appareil public. Le parcours du cycle de la gestion par résultats rend impérative la reddition de comptes auprès des parlementaires en assurant le suivi rigoureux et la mise sur pied à l'intérieur de nos organisations d'outils et de pratiques que cela implique.

En regard de ce constat, ma présentation se structure en quatre parties. Dans un premier temps, je vous entretiendrai brièvement des grands principes structurant cette nouvelle formule de gestion que constitue l'unité autonome de services. Dans un deuxième temps, j'aimerais prendre quelques instants pour vous rappeler le rôle particulier que j'ai eu à assumer comme secrétaire associé en regard de l'UAS et les mécanismes qui m'ont supporté dans le déploiement de ce rôle. Par la suite, en référence aux grands objectifs de départ établis lors de la mise sur pied de l'unité autonome, j'aimerais vous identifier brièvement les zones d'impact majeur des résultats obtenus dans la cadre de cette nouvelle gestion. Je laisserai cependant la présentation substantielle des résultats de la gestion exécutée au directeur général de l'unité autonome de services, M. Couillard, qui, en fait est le premier imputable de ces résultats en tant que gestionnaire des opérations relevant de la mission même de la Direction générale des services aériens et postaux par rapport à mon rôle qui s'inscrit davantage au chapitre des grandes orientations balisant l'unité autonome. Enfin, ma présentation se terminera par mon appréciation de l'apport de cette formule dans l'actualisation de la mission de la Direction générale des services aériens et postaux.

Commençons, si vous me le permettez, par le rappel des grands principes de l'UAS. Comme vous avez pu le constater à la lecture de la documentation qui vous a été transmise et principalement à partir du rapport synthèse qu'on a rédigé spécialement pour la commission, les principes de base de l'unité autonome sont inscrits dans l'entente de gestion entre le directeur général et le secrétaire associé aux services gouvernementaux publiée en juin 1995. Essentiellement, on indique que, malgré le fait que l'unité mise sur pied continue de relever des autorités du Conseil du trésor et d'être assujettie aux mêmes lois que les ministères et organismes, elle jouit d'un cadre de gestion modulé au chapitre des moyens pour atteindre les résultats envers lesquels elle s'engage en début d'année dans un plan d'action.

Concrètement, pour la Direction générale des services aériens et postaux, cette marge de manœuvre référant à la possibilité de

mettre sur pied un fonds d'amortissement et un fonds d'assurance, d'engager du personnel occasionnel en sus des postes permanents indiqués en début d'exercice, de louer des aéronefs à l'extérieur du Québec, de gérer directement ses ententes d'occupation avec la Société immobilière du Québec – la SIQ – et d'autoriser le déplacement de son personnel à l'extérieur du Québec sans autorisation externe. Cette marge de manœuvre a été en assez bonne partie utilisée par M. Couillard, qui vous entretiendra à ce propos tout à l'heure. Par ailleurs, un des principes fondamentaux de l'entente de gestion est celui référant à l'obligation de rendre des comptes à partir des prix de revient des différents produits et services et indicateurs de performance présentés dans l'entente de gestion relativement à chacun.

Enfin, je vous le soulignais précédemment, des rôles bien définis et distincts sont prévus pour le secrétaire associé et le directeur général dans la mise en oeuvre de l'UAS, le directeur général et ses gestionnaires que j'aimerais à ce moment-ci vous présenter: M. Raymond Mongrain, chef du Service des opérations de vol; M. Robert Charbonneau, chef du Service de la maintenance; M. Pierre-André Dupont, directeur de la Direction du service gouvernemental de courrier; Mme Julie Houle, responsable des opérations financières; M. Denis Côté, responsable de l'analyse financière; et Mme Évelyne Bourassa, conseillère en évaluation et indicateurs de performance.

Ces personnes demeurent les premiers répondants imputables des résultats de leur gestion. Ce sont eux qui sont directement connectés aux opérations quotidiennes avec leur personnel. Ce sont eux qui établissent leur budget et les moyens d'assurer l'autofinancement de chaque produit sous leur gouverne. Ce sont eux qui définissent les indicateurs de performance et les modalités de suivi de gestion et d'évaluation qui en découlent. Ce sont eux qui négocient et reçoivent les demandes de la clientèle. Bref, ce sont eux qui sont réellement les acteurs en mesure d'apporter les correctifs nécessaires en cours d'année face aux résultats qui se profilent et d'expliquer l'atteinte ou non des cibles opérationnelles et financières.

(9 h 20)

Le secrétaire associé conserve quant à lui un rôle qui se situe davantage au plan stratégique et qui réfère aux orientations à donner à l'unité autonome. Il doit s'assurer en premier que les orientations de l'organisation engendrent une gestion des activités de la direction générale qui permet l'atteinte des objectifs gouvernementaux d'économie et de rationalisation. En ce sens, il doit veiller à ce que soit considéré, au-delà des résultats spécifiques à l'organisation comme telle, l'impact gouvernemental de ces activités. Par ailleurs, le secrétaire associé doit favoriser l'intégration dans les orientations de l'unité autonome d'une veille constante dans l'environnement de l'organisation, à savoir le maintien de l'adhésion de la clientèle dont les besoins évoluent. Par ailleurs, ces orientations doivent également s'inspirer du suivi de la performance relative d'organismes privés ou publics oeuvrant dans le même domaine et qui pourrait permettre l'importation de façons de faire plus efficaces et efficientes.

Pour l'aider à assumer ce rôle il était prévu la mise sur pied de comités avisateurs auprès du secrétaire associé. Des comités pour chacun des secteurs, soit celui du Service aérien et celui du secteur postal, ont été effectivement constitués au cours des deux dernières années d'existence de l'unité autonome de services. Ils ont siégé à deux reprises. Ils ont pu me conseiller personnellement lors de la seconde rencontre qui a eu lieu en juin dernier, compte tenu que je ne suis entré en fonction dans mon présent poste qu'en février 1997.

Je vous rappelle que ces comités associent dans les deux cas le groupe des responsables des services à la gestion constitué des sous-ministres adjoints et directeurs généraux de l'administration des ministères et organismes. Les principaux ministères et organismes clients s'y retrouvent également, dont les représentants de l'Hôpital de L'Enfant-Jésus, de la Sûreté du Québec pour le Service aérien, et les représentants du ministère de la Justice et de la Sécurité du revenu, maintenant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, pour le secteur postal. Les représentants des associations de cadres et des syndicats participent également aux deux comités. En outre, l'Association québécoise des transporteurs aériens représentant les transporteurs aériens privés du Québec et la Société de protection des feux au niveau des forêts, la SOPFEU, complètent le comité pour le Service aérien gouvernemental. Enfin, l'Association nationale des grands usagers postaux, regroupant sur un plan pancanadien les représentants d'usagers et d'organismes publics et privés impliqués dans le domaine postal, participe pour sa part également à la Direction du service gouvernemental de courrier.

J'aimerais vous citer ici, à titre d'exemple, les orientations suggérées en conclusion des débats qui ont eu lieu en juin dernier. Ainsi, les membres du comité aviseur sur l'acheminement du courrier préconisaient que soit visibilisée l'étude sur l'impact gouvernemental de la centralisation des activités de courrier et de messagerie réalisée en décembre 1996. Cette dernière permet de constater que, malgré la situation déficitaire de la Direction du service gouvernemental de courrier, sa présence au sein de l'administration gouvernementale a permis au cours de l'exercice financier 1996-1997 une économie de 2 800 000 \$ en comparaison de la dépense qu'aurait engendré le simple recours à l'entreprise privée par les ministères et organismes.

Quant au Comité aviseur sur le transport aérien, il préconisait, en se référant à la demande répétée de la clientèle dans le sondage

réalisé selon les règles de l'art en avril 1997, de moderniser la flotte d'hélicoptères afin de répondre aux besoins de marché et de revitaliser ce secteur d'opération de la Direction du service aérien gouvernemental.

Malgré ma courte expérience à ce chapitre, je tiens à souligner que l'apport de ces comités aviseurs m'apparaît un mécanisme très enrichissant qui permet au secrétaire associé d'obtenir des avis multidimensionnels parce que provenant d'intervenants ayant un lien de nature très variée avec l'organisation: clients, usagers, représentants du personnel, prestataires de services dans le domaine, etc. Ce croisement d'expertises et d'intérêt ne peut qu'alimenter significativement ma réflexion en tant que responsable des orientations que prend l'UAS en m'assurant de la pertinence de celles-ci, de leur ancrage dans l'environnement complexe des secteurs d'activité qui subissent des changements technologiques accélérés et exigeants.

J'en arrive maintenant à aborder brièvement avec vous les principaux types d'impacts constatés depuis la création de l'UAS en regard des objectifs de départ qui étaient au nombre de trois: un, assurer l'autofinancement de chacun des six produits de la Direction générale des services aériens et postaux, soit les évacuations aéromédicales, le combat des feux de forêt, le transport des personnes et des marchandises, la surveillance des territoires, le courrier gouvernemental et les équipements et produits postaux; deux, assurer que la prestation de ces activités se déroule dans un contexte de productivité optimale; et trois, assurer le maintien sinon l'accroissement d'une qualité de services qui satisfait la clientèle.

Force nous est de constater aujourd'hui les efforts majeurs de rationalisation qui ont été déployés dans tous les secteurs d'activité. Même si l'objectif de l'autofinancement n'était pas atteint au 31 mars 1997 pour trois des six produits – au moment où on se parle, il n'en demeure que deux, ceux-ci, compte tenu des différents facteurs à propos desquels M. Couillard vous entretiendra sous peu – je tiens à souligner qu'il s'avère possible, dans tous les cas, d'identifier et de quantifier des mesures concrètes d'économies substantielles qui ont été mises en oeuvre dans le cadre de cet objectif d'autofinancement, que ce soit la diminution des effectifs, notamment à des postes d'encadrement, la rationalisation des coûts de loyer et la diminution des frais d'opération.

Dans ce sillon, la recherche de gains de productivité et d'efficience a interpellé significativement les pratiques de gestion de l'unité autonome de services. On songe ici à la révision des processus qui fut un exercice majeur, particulièrement dans le domaine du courrier, à la reprise en régie de certaines activités, tel l'entretien des avions-citernes, à l'abolition d'un certain nombre de niveaux hiérarchiques entraînant la mise sur pied d'équipes autonomes de services dans différentes unités.

Dans ce virage organisationnel, il a été et il est également frappant de constater l'implication du personnel, qui s'est avérée une condition fondamentale du succès. La mise sur pied de comités paritaires pour analyser les différentes problématiques et les rencontres périodiques avec le personnel pour la diffusion de tableaux de bord commentés se sont avérées, à mon avis, des mécanismes très catalyseurs dans cette gestion axée sur les résultats, ayant comme toile de fond constante cet accroissement de la productivité.

Enfin, toujours en regard des objectifs de départ, l'appréciation de la qualité des services semble avoir atteint un seuil remarquable en regard des témoignages reçus lors des comités aviseurs, entre autres, et de l'accroissement de la notoriété évidente pour ces deux secteurs de l'organisation. En effet, les demandes accrues pour l'exportation sur le plan international de notre expertise dans l'opération des avions-citernes dédiés au combat de feux de forêt et la désignation du Service aérien par Bombardier Canadair comme distributeur officiel de pièces pour la qualité du service et des pièces fournies dans la gestion de notre inventaire ainsi que notre récente participation à l'Association nationale des grands usagers postaux constituent des exemples probants de cette reconnaissance externe.

Par ailleurs, que dire des résultats des récents sondages scientifiques réalisés au printemps sur l'appréciation de la clientèle face aux différents produits. Il apparaît très clair que la Direction des services aériens et postaux considère le rapport qualité-prix des services obtenus – et ça, la clientèle le confirme – comme étant très satisfaisant, compétitif dans le domaine, et qu'elle reconnaît être en lien d'affaires avec une organisation qui a su inscrire le client au centre de ses préoccupations.

J'en suis rendu, M. le Président, à ma conclusion. J'aimerais tout simplement vous exprimer qu'à mon point de vue la formule de l'unité autonome de services s'est avérée une très bonne opportunité pour la Direction générale des services aériens et postaux de redéfinir ses orientations stratégiques et opérationnelles en s'inscrivant dans ce cadre de gestion par résultats. Cette migration de l'organisation s'est traduite en un réel momentum lui permettant de se réaligner, de réaffirmer sa valeur ajoutée au sein de l'appareil gouvernemental. Par contre, cela ne s'est pas fait sans difficultés et sans efforts. Tous les résultats escomptés ne sont pas sur la table. Cependant, la voie semble tracée et les perspectives d'avenir prometteuses.

J'aimerais donc, si vous me le permettez, laisser M. Couillard vous entretenir plus en profondeur sur les résultats atteints, les efforts investis pour y arriver et les perspectives d'avenir de l'unité autonome de services qu'est la Direction générale des services aériens et postaux. Je vous remercie, M. le Président.

Le Président (M. Chagnon): Merci, M. Amyot. Est-ce que, M. Couillard, vous aviez de l'information supplémentaire à nous donner suite aux documents que nous avons déjà reçus? Évidemment, je sais qu'ils ont été lus par tous mes collègues. Sinon, nous passerons...

M. Couillard (Gaston): Ce que j'aurais apprécié, c'est d'avoir juste quelques minutes pour dresser un bref tableau, où on en était, puis ce vers quoi on se dirige. Je pense que ça éclairerait peut-être un peu plus la commission sur ce qu'on fait à l'intérieur, quitte, comme vous le mentionnez, que tous les résultats, on les a déposés puis vous en avez pris connaissance.

(9 h 30)

Le Président (M. Chagnon): Tout a été lu. Alors, procédez.

Exposé du directeur général des services aériens et postaux

M. Gaston Couillard

M. Couillard (Gaston): Merci. Au niveau du contexte, il faut voir qu'en 1995 on avait le rapport du Vérificateur général du Service aérien qui avait fait une optimisation des ressources au cours de 1995. On avait aussi le rapport du Vérificateur général en ce qui regardait le courrier gouvernemental en 1994 et aussi on avait un sondage de l'Association des gestionnaires en ressources matérielles qui avait été fait en 1993, notamment sur le courrier et la messagerie gouvernementale.

On peut sortir quatre grands items là-dessus; on nous soulignait qu'il y avait des manques de systèmes de gestion, il y avait une absence de contrôle de coûts, il n'y avait pas de plans d'affaires et la satisfaction de la clientèle était à son plus bas niveau. Et nous, à l'intérieur, on cherchait une façon de pouvoir mieux se donner ces outils-là et, l'unité autonome, d'axer ses trois objectifs d'autofinancement, d'augmentation de productivité et d'augmentation de la clientèle. C'est ce que nous avons fait.

Si vous me permettez, au niveau de l'évacuation aéromédicale, on note globalement que les heures de vol sont stables au niveau de l'appareil Challenger, environ 1 500 heures annuellement de moyenne au cours des six ou sept dernières années, ce qui est, d'après les chiffres que nous avons, environ 2,2 fois plus d'heures de vol qu'un tel aéronef a dans l'entreprise privée. Au niveau des évacuations aéromédicales, on se situe environ entre 875 et 900 annuellement. Il y a eu depuis 1995 une baisse des coûts fixes de plus de 300 000 \$, et on prévoit une baisse des coûts variables au cours des cinq prochaines années d'à peu près 1 000 000 \$. Et j'aimerais attirer l'attention qu'au niveau des délais d'évacuation des personnes, à l'heure actuelle, 4 % des retards sont attribuables aux services aériens, le restant étant attribuable soit à des conditions climatiques qui sont peu favorables pour le départ d'un tel aéronef, surtout lorsqu'on couvre le territoire québécois, et notamment au niveau de l'appareil des médecins.

Au niveau de la satisfaction de la clientèle – et, je pense, j'ai passé les acétates – on a le sondage qui avait été réalisé... lors de la création en 1994-1995, il y avait eu un sondage. On s'était donné des cibles et on voit le résultat en 1996-1997, soit deux ans plus tard, et on voit que, dans la plupart des différents champs qu'on vérifiait, il y a eu augmentation plus que significative. Évidemment, cette satisfaction de la clientèle qu'on peut voir en 1996-1997, les gens nous soulignent toujours ça, un des éléments qui va devenir drôlement important au cours des prochaines années, c'est d'essayer de maintenir les coûts d'entretien le plus bas possible, compte tenu de l'usure que nous faisons de notre appareil. Donc, c'est le défi qu'on a à ce niveau-là. Le restant, au niveau des coûts d'opération, je pense que c'est assez bien circonscrit.

Au niveau des coûts d'entretien, ce qu'on fait – et ça, des fois, ce n'est peut-être pas évident au niveau du coût horaire du fait qu'on ne connaît pas initialement le nombre d'heures de vol que nous allons effectuer au cours d'une année – on fixe un budget sur l'expérience passée et, après ça, au cours de l'année, on peut suivre effectivement l'évolution de nos coûts en fonction d'une courbe qui a été établie pour le service. Et on fait la même chose au niveau des heures d'entretien par heure de vol pour ces aéronefs-là, c'est la façon dont on suit nos coûts d'entretien à l'intérieur. Donc, on a une courbe similaire, comme vous pouvez voir, pour les heures d'entretien par rapport aux heures de vol effectuées, connaissant que pour la plupart de ces aéronefs-là il y a des types d'inspections qui sont annuelles; qu'on vole, qu'on ne vole pas, on doit faire certaines inspections annuellement, et d'autres qui sont reliées au nombre d'heures de vol. Donc, on a une courbe semblable pour chacun des aéronefs, qui nous permet de suivre en tout temps ce qui se passe.

Le Président (M. Chagnon): Toujours inversement proportionnelle à l'utilisation.

M. Couillard (Gaston): Exactement. Au niveau de la surveillance du territoire, on note une baisse de clientèle drôlement

importante, la surveillance du territoire étant... Nos principaux clients, la Sûreté du Québec et certains ministères, au niveau entre autres des inventaires fauniques pour le ministère de l'Environnement et tout ce qui regarde la minéralogie par le ministère des Ressources naturelles, on note une baisse de clientèle, au cours des cinq dernières années, de plus de 40 % du nombre d'heures de vol; et pas juste à l'intérieur, on le note aussi bien auprès de l'entreprise privée d'ailleurs.

Au niveau de la satisfaction de la clientèle, qui était un autre item sur lequel on avait à cibler, on voit qu'en 1995-1996 les gens se plaignaient de l'accessibilité du service qui était très faible, et aujourd'hui je pense qu'on a répondu amplement à ce qu'ils nous avaient souligné. On s'était donné, pour ce produit-là, deux cibles, soit une au niveau de l'accessibilité et une au niveau du contrat, mais on voit que les autres paramètres ont varié aussi à la hausse.

Évidemment, la clientèle, lors de ce sondage, nous a souligné aussi que nos appareils ne rencontraient pas les besoins des années quatre-vingt-dix ou des années 2000 et qu'il y aurait peut-être lieu de moderniser la flotte. M. Amyot tout à l'heure vous mentionnait dans quel contexte le message a été véhiculé au niveau des comités aviseurs.

Donc, les défis dans ce secteur-là, c'est un secteur qui est toujours déficitaire. C'est, bien sûr, l'autofinancement des services, essayer d'accentuer la location des aéronefs et modifier nos façons de faire à l'intérieur. Et c'est ce qu'on se fixe pour les prochaines années.

Au niveau du combat des feux de forêt, vous savez qu'au cours de 1994, notre client SOPFEU nous avait souligné qu'il y aurait lieu de faire une rationalisation de la flotte et nous avait proposé une rationalisation de la flotte visant, au tournant du siècle, à avoir 10 appareils en combat de feux de forêt, mais 10 appareils avec une nouvelle technologie. La rationalisation comme telle s'en va selon le plan qui avait été initialement prévu; il est révisé annuellement par notre client, suite à la saison de feux qu'il y a eu l'an passé.

Au niveau de l'évolution des coûts, on diminue les coûts dans ce secteur-là et un des éléments, je pense, qui a contribué d'une façon significative à diminuer les coûts, ça a été au niveau de la récupération, de l'entretien en régie par rapport à l'entretien qui a été effectué par le secteur privé. On sait que, depuis 1970, dans ce type d'aéronefs-là, l'entretien était fait par le secteur privé, par plusieurs firmes au cours des dernières années. Et en le récupérant en régie, on visait une économie d'environ 1 100 000 \$. Pour avoir fait les derniers décomptes récemment, on est à 1 000 000 \$ à l'heure actuelle d'économie et on vient, avec la Société immobilière, de rétrocéder le local, le hangar Conifair, qui avait été loué. Donc, ces éléments-là devraient ajouter aussi à l'économie qu'on aura engendrée, là, au niveau de la récupération et de l'entretien en régie.

Au niveau de la satisfaction de la clientèle, c'est assez éloquent aussi. On s'était fixé certaines cibles. Au niveau de la rétroaction, notre cible n'a pas été atteinte. On a pour pallier à cet élément-là éventuellement un comité qui siège sur une base hebdomadaire au niveau du secteur des opérations, aussi bien de SOPFEU que de notre secteur, pour essayer d'augmenter la satisfaction au niveau de la rétroaction.

Donc, le grand défi, au niveau du secteur des combats de feux de forêt, je pense que les éléments à l'intérieur, sous notre contrôle, au niveau de la réduction des coûts, c'est réalisé. On vise l'augmentation des locations à l'extérieur du Québec. Et comme vous savez, on est présentement en Californie, comme par les années passées, mais l'an passé aussi on était allé dans certains pays européens. Et on vise de plus en plus, surtout durant la période hivernale, d'aller à l'extérieur pour rentabiliser encore plus ce secteur-là qui est rentable à l'heure actuelle où on se parle.

Le transport des personnes et marchandises, c'est un produit déficitaire dû principalement à la baisse de la clientèle et aussi à l'évolution des besoins de la clientèle qui évoluent au cours des années. On vise certains nouveaux créneaux d'affaires comme de mettre en place avec le ministère de la Santé un transport multipatient ou possiblement d'acheter un autre aéronef beaucoup plus petit, mais c'est à peu près les seuls défis qui pourraient se passer dans ce secteur-là. C'est un secteur qui est en évolution à l'heure actuelle compte tenu des besoins de la clientèle qui ont changé.

(9 h 40)

Finalement, courrier-messagerie, la chute de courrier est importante. Vous voyez, je vais prendre le courrier interministériel qui, dès 1993, avait à peu près 2 400 000 unités par année: on est rendu à 1 750 000 au moment où on se parle. En 1996-1997, l'année qu'on a vérifiée, on avait prévu 17 050, on en a eu 14 052. Donc, c'est un secteur qui est en décroissance d'une façon rapide, dû principalement, ou en tout cas une grosse partie, à tous les nouveaux venus électroniques qui font cet élément-là. Il y a le niveau du courrier interministériel aussi; les ministères ont commencé à se regrouper à l'intérieur, sous un même toit, ce qui fait qu'il y a moins de transports d'un édifice à l'autre.

Qu'est-ce qu'on a fait pour pallier à cet élément-là? On a déplacé les gens qui traitaient le courrier dans nos salles de tri. On les a

déplacés en amont dans la chaîne, dans les immeubles. Donc, quand on parle de contrats-ententes en milliers de dollars d'argent, là, nos gens servent tout simplement de facteurs pour livrer le courrier sur les étages, pas aux postes de travail, mais sur les étages comme tels, à le récupérer et à le préparer pour l'acheminer vers sa destination finale. Et aussi, dû au programme de départs assistés, etc., et des gens qui ont migré vers d'autres ministères, on est passé, au niveau de la main-d'oeuvre, de 140 employés à 75 au moment où on se parle. Donc, ceci, c'est la situation du volume.

Si on regarde au niveau des finances, on s'aperçoit aussi que, quoique le volume d'affaires ait diminué par rapport à certaines années, je pense entre autres à 1994-1995, les dépenses au niveau du fonctionnement sont passées de 6 700 000 \$ aux prévisions 1997-1998 qui sont de 4 200 000 \$. Donc, il y a une économie, une réduction de 2 400 000 \$ principalement au niveau de la main-d'oeuvre. Il faut voir que la plupart de ces choses-là, la principale dépense, l'élément de dépense, c'est nos salaires, à ce niveau-là.

Donc, il y a eu un effort de rationalisation de fait. On s'est engagé dans l'entente de gestion à rentabiliser ce secteur-là à compter d'avril 1997. Au moment où on se parle, au 31 juillet 1997, on est en surplus budgétaire de 131 000 \$ après s'être vu imputer des départs assistés pour tout près de 100 000 \$. Donc, on voit qu'on est sur la pente malgré la chute importante de courrier. Les éléments ou les points qui ont été mis en place visent, effectivement, à rentabiliser ce secteur-là et les résultats nous montrent à l'heure actuelle qu'on serait sur le point de les réaliser. Évidemment, les défis sont toujours le maintien des coûts d'opération les plus bas et voir à une augmentation de la productivité dans ce secteur d'activité. C'est à peu près tout, M. le Président.

Discussion générale

Services aériens

Le Président (M. Chagnon): Je vous remercie beaucoup, M. Couillard ainsi que M. Amyot. M. Amyot, comme vous le savez sûrement, votre ancien collègue aurait aimé ça faire ce premier discours devant une commission parlementaire. Je pense à Pierre Sarault qui est avec nous ce matin, puis qui a pris sa retraite, hier, à 16 h 30. Donc, il est avec nous ce matin non pas comme le cheval du laitier qui revient en faisant sa tournée régulièrement et quotidiennement, mais je pense qu'il est revenu nous voir pour voir comment son bébé fonctionnait après son départ et il est revenu nous voir sans nostalgie mais avec le goût de s'apercevoir comment c'était pour continuer. Une grande partie de l'idée des unités autonomes de services vient de lui. Il a fait de la recherche, il a regardé ailleurs comment ça se passait, il a vendu au gouvernement cette idée qu'on a reprise aujourd'hui. Je n'étais pas un des plus grands acheteurs, à l'époque, mais on a quand même fait en sorte de laisser aller l'idée pour qu'on puisse voir comment cette idée-là pouvait s'épanouir. Je pense que M. Sarault en est en grande partie le responsable, et ça me fait plaisir de le saluer ce matin, d'autant plus qu'il est à sa première journée de citoyen civil venant voir comment les autres font avec ses affaires.

Types d'avions pour le transport des personnes

M. Couillard, je pense entre autres aux dernières statistiques, je regarde dans le Service aérien, le service de transport des personnes. Oublions les hélicoptères mais, dans les avions vous avez, le Challenger qui sert à toutes fins pratiques... ce n'est pas un navire, mais c'est un aéronef-hôpital et vous avez deux F-27 qui ont à peu près l'âge d'Icare et ils ont été, évidemment, renouvelés; les moteurs de temps en temps sont modifiés là-dedans. Mais vous aviez aussi deux autres avions qui malheureusement se sont écrasés. Vous aviez un Navajo puis un Sherpa. Alors, vous n'avez pas pensé bon de renouveler ces deux types d'appareils qui étaient plus petits évidemment, pourquoi? Parce que le marché privé vous permet de pouvoir remplir les besoins de ce genre, ce que ce type d'appareils pouvait vous donner? Si oui, outre l'utilisation du F-27 pour des fins médicales quand le Challenger est soit en réparation ou soit à l'extérieur, est-ce que vous utilisez quand même le F-27 de temps en temps? De temps en temps, évidemment. Mais est-ce que l'utilisation de F-27 correspond à un besoin de conserver cet appareil?

M. Couillard (Gaston): Ici, on avait, effectivement, un Sherpa. Le Sherpa, c'est un appareil d'environ 19, 20 places, qui s'est écrasé, malheureusement, dans le Nord québécois. On a un F-27 qui peut faire la même chose, jusqu'à un certain point. Donc, on n'a pas senti le besoin de retourner dans ce créneau-là compte tenu, d'une part, qu'au niveau de la clientèle... Ce pourquoi il avait été acheté cet appareil-là, la clientèle... Entre autres, au niveau des aéroports nordiques, le ministère des Transports voulait se retirer de plus en plus de ce secteur-là, et l'avion n'était plus requis pour déménager des pièces d'équipement ou faire du cargo. Donc, on n'a tout simplement pas renouvelé cet appareil-là.

Le deuxième que vous mentionnez, le Navajo, c'était un appareil qui était loué de l'entreprise privée, qui avait été loué sur une période de six ans, sur lequel on n'a tout simplement pas continué la location parce qu'effectivement, comme vous le souligniez, on loue bon an mal an auprès de l'entreprise privée tout près de 2 000 000 \$, 2 200 000 \$ d'aéronefs pour remplir certains besoins que notre clientèle nous a soulignés.

Quant au F-27, on aurait pu regarder pour s'en départir, mais compte tenu que dans le rapport du Vérificateur général en 1995, lorsqu'il avait été remis puis qu'il avait été question de cet élément-là au niveau du transport médical... Le rapport du Vérificateur n'est pas tombé lettre morte auprès de la Santé, et eux-mêmes ont réinitié un comité d'études à l'intérieur qui est connu comme le comité Demers. Un des points, c'était de voir si le F-27 ne pourrait pas servir à faire du transport multipatients; pas celui qui est urgent, de première ligne, mais d'autres où les gens viennent de la région vers les centres, Québec ou Montréal, pour soit des examens ou des traitements particuliers qui ne se donnent pas en région et qui ne nécessitent pas un transport en urgence. Tant et aussi longtemps que la Santé n'aura pas pris son point là-dessus, nous, on dit: On le maintient. Lorsque la Santé aura fait son lit, là, on aura nous-mêmes à décider ce qu'on fait en tant qu'exploitant sur les F-27.

Utilité des appareils F-27

Le Président (M. Chagnon): L'exploitation de l'aéronef-hôpital et de son second, le F-27, qui fonctionne de même façon, si finalement vous n'aviez plus que ces deux appareils en matière de service médical et hospitalier, auriez-vous intérêt à conserver ce service-là?

M. Couillard (Gaston): Je pense qu'il faudrait voir avec la clientèle si les besoins existent toujours pour le transport de gros groupes de personnes. À l'heure actuelle, le F-27 ne sert pas exclusivement mais principalement au niveau, entre autres, lorsque la Sûreté du Québec a à sortir 25, 30 personnes, ses équipes d'urgence, vers des sites. Ça sert aussi à la cour itinérante dans les pays nordiques. Ça sert aussi au transport de certains groupes; je pense, entre autres, au BAPE et à la protection civile. C'est à peu près les principaux clients que nous avons à ce niveau-là. Là, il faudra se rasseoir avec la clientèle pour voir, effectivement, si on ne pourrait pas leur donner un service semblable à partir de l'entreprise privée.

On n'a pas fait cet élément-là, et quand je parlais de nouveaux créneaux, c'est dans ce sens-là qu'il fallait le voir, voir éventuellement, quand le client se décidera, si, les autres, on ne pourrait pas leur rendre un service différemment.

Le Président (M. Chagnon): J'imagine qu'une partie de la clientèle, entre autres je pense au cabinet, n'utilise à peu près pas ces avions-là. C'est beaucoup moins dispendieux d'utiliser les services privés. Je n'ai jamais utilisé les services gouvernementaux, personnellement. Je me demandais pourquoi on ne suspend pas ça? Jamais. Trop cher

(9 h 50)

M. Couillard (Gaston): Exact. C'est un appareil aussi qui ne rencontre pas les besoins parce qu'il faut voir qu'il y a peut-être 10, 15 ans, peut-être 20 ans, les cabinets, les ministres voyageaient beaucoup plus, les groupes étaient beaucoup plus nombreux. Aujourd'hui, la plupart du temps, on voit les ministres voyager avec une ou deux personnes, point. Donc, ce n'est plus l'appareil... Ça n'a plus d'avantage, absolument.

Comparaisons avec des organisations similaires

Le Président (M. Chagnon): Lorsqu'on regarde la structure financière d'une entreprise comme la vôtre, en matière d'avionique, on peut difficilement s'enlever de l'esprit que tous vos marchés sont captifs. Si j'ai un problème de feu de forêt, j'envoie mes CL-415 ou mes CL-215 prop là où il y a des feux, puis je charge à SOPFEU. SOPFEU va payer, il n'y a pas de problème. Vous avez un client qui va payer tout le temps. Alors au bout de la ligne, pour reprendre vos trois priorités, on peut difficilement ne pas s'autofinancer quand le client, on sait qu'il va payer, que le feu soit grand, petit ou moyen. Il va payer jusqu'à ce le feu soit éteint. L'argument de l'autofinancement dans un modèle comme celui-là me paraît un petit peu boiteux.

M. Couillard (Gaston): Évidemment, ce qu'on a fait pour que le client nous aide à nous améliorer sur nos performances; le client siège à l'intérieur, tous les mois, on rencontre le client. C'est composé du bureau de direction de SOPFEU. Il y a un fonctionnaire puis six personnes de l'entreprise privée qui viennent et qui reviennent... On a tous les documents, les chiffres à l'appui, la comptabilité, etc. Ils nous aident à diminuer les coûts, d'une part. Donc, c'est un effort commun qu'on fait.

La deuxième des choses, c'est ce point-là qui avait été soulevé par le Vérificateur général en 1995, on a mis en place à compter de l'an dernier, puis les gens ont bien répondu dans les autres provinces, ce qu'ils appellent un «bench marking», un jalonnement avec les autres organisations pour voir comment on performait par rapport aux autres organisations qui sont, dans certains cas, des organisations gouvernementales et, dans d'autres cas, des opérations faites par l'entreprise privée sous autorité gouvernementale. Et je dois dire, en tout cas, pour avoir vu et avoir discuté en long et en large du jalonnement de l'an passé, que le Service aérien se

classait très bien dans certains secteurs, moins bien dans d'autres, mais, d'une façon globale, se classait dans les trois premiers exploitants canadiens au niveau des coûts.

Le Président (M. Chagnon): Combien est-ce qu'il y en a?

M. Couillard (Gaston): Il y en a huit. Et on avait la France, ce qui faisait neuf. Et la France, évidemment, compte tenu qu'ils ont complètement un système différent du nôtre, les coûts étaient très hauts par rapport à ce qu'on pouvait avoir ici à l'intérieur. On a répété l'expérience cette année. On est en train de compiler ces données-là. Il faut dire que c'était une première canadienne qui se faisait parce que jamais personne n'avait pris l'initiative de lancer cette opération-là. À l'heure actuelle, on l'a fait, et les gens répondent bien.

Le Président (M. Chagnon): Aux États-Unis, le «bench marking» représente quoi comme...

M. Couillard (Gaston): Le «bench marking», les Américains n'ont pas le type d'appareils que nous avons à l'heure actuelle. Ils opèrent beaucoup plus avec des hélicoptères. Et on voit à l'heure actuelle, en Californie, entre autres, ils opèrent avec des hélicoptères et avec des avions écopeurs tels que nous avons, donc on est là en démonstration. Et ils utilisent aussi certains vieux aéronefs de la Deuxième Guerre mondiale qu'ils ont convertis en transporteurs d'eau mais qui doivent retourner à leur base à l'aéroport pour être remplis. Donc, c'est à peu près le système à l'heure actuelle qu'il y a. Il n'y a pas grande avenue.

Le Président (M. Chagnon): Votre «bench marking» au Canada, c'était quoi, la Colombie-Britannique? Là où il y a de la forêt beaucoup?

M. Couillard (Gaston): Il y a la Colombie-Britannique, les Territoires du Nord-Ouest, l'Alberta, la Saskatchewan, l'Ontario, Terre-Neuve.

Le Président (M. Chagnon): Saskatchewan?

M. Couillard (Gaston): Saskatchewan, oui.

Le Président (M. Chagnon): Saskatchewan c'est pas un gros...

M. Couillard (Gaston): Non, mais en Saskatchewan, ils ont quatre avions dont deux deux-pistons, et je pense que c'est des Canso.

Le Président (M. Chagnon): Deux CL prop, CL turbo?

M. Couillard (Gaston): C'est ça.

Le Président (M. Chagnon): M. le député de La Peltre.

Rapport annuel 1996-1997

Contribution à SOPFEU

M. Côté (La Peltre): Merci. Alors, bonjour M. Amyot et M. Couillard et bienvenue à cette commission. Moi, j'aimerais avoir un éclairage sur votre rapport de gestion annuel 1996-1997 parce que, quand je regarde celui de 1995-1996 et celui de 1996-1997, j'ai beaucoup de difficulté à m'y retrouver. J'aimerais avoir vos commentaires parce qu'il y a des choses avec lesquelles j'ai vraiment de la difficulté. Lorsque je vois, au niveau des revenus, «contribution SOPFEU», sur votre rapport annuel de 1995-1996, en 1995, il n'y en avait pas. Pour 1996, vous aviez pour 2 168 000; puis, dans votre rapport de gestion annuel 1996-1997, pour 1996 vous avez 4 199 000 \$, et pour 1997 – c'est des prévisions, ça – 13 000 000 \$. Alors est-ce que vous pourriez nous expliquer toutes ces différences...

Le Président (M. Chagnon): Inflationnistes?

M. Côté (La Peltre): Ha, ha, ha! Peut-être des feux de forêt plus intenses!

M. Couillard (Gaston): Non. Avec le client, dès le départ, on a dissocié les coûts d'immobilisation des aéronefs par rapport aux coûts d'exploitation. Parce que, les coûts d'immobilisation étant connus dès le départ, donc on a dit: On va les traîner en dehors, on ne peut rien faire sur – je ne sais pas là – les coûts que la banque peut nous charger pour avoir prêté de l'argent pour l'achat, etc. Donc, on voulait axer directement notre augmentation de productivité sur les coûts d'opération. Et ce que vous soulignez, les 2 000 000 \$, 4 000 000 \$ et, éventuellement, 13 000 000 \$, c'est la capitalisation des huit appareils CL-415 qui ont été achetés par décision gouvernementale en août ou septembre 1992 et dont on a reçu les dernières livraisons au mois de février 1997. Donc, c'est le coût du capital et des intérêts pour le financement des huit appareils CL-415.

Gains sur aliénation dans la catégorie Immobilisations

M. Côté (La Peltre): Alors, lorsqu'on voit aussi dans Immobilisations, gains sur aliénation, il y a 7 000 000 \$ là.

M. Couillard (Gaston): Ça, c'est la vente des appareils 215P. Parce que, dans le contrat d'achat avec Canadair, dans le temps, pour chacun des appareils 415 que nous achetions, nous retournions un appareil 215P d'une valeur de 2 000 000 \$. Et pourquoi 7 999 000 \$, etc.? C'est la valeur aux livres, et ces avions-là étaient aux livres à 1 \$.

Valeur de l'inventaire

M. Côté (La Peltre): Bon. Ensuite, au niveau des frais d'opération, pièces de rechange et de fourniture, ça, ça comprend uniquement les pièces que vous utilisez pour la rechange et fourniture et non pas l'inventaire que vous avez comme... Alors, l'inventaire, c'est combien au niveau de vos pièces et fournitures?

M. Couillard (Gaston): L'inventaire varie, a varié au cours des années. Comme vous savez, au niveau des 215P, du fait qu'on change notre technologie, le défi, c'est d'essayer de vendre ces pièces-là le plus haut possible en haut de la valeur aux livres. Et, au moment où on se parle, je pense que l'inventaire est à peu près dans les environs de 6 000 000 \$, 6 500 000 \$.

M. Côté (La Peltre): Donc, en 1994-1995, le Vérificateur, justement, mentionnait dans son rapport que, parmi les pièces d'aéronef dont l'évaluation était autour de 7 000 000 \$ à ce moment-là, il y avait 44 %, soit 3 000 000 \$ environ, qui ne correspondaient pas à des éléments qui avaient été acquis avant le 31 mars 1993, dont la consommation au cours des cinq dernières années est inférieure à la quantité en main. Est-ce qu'il y a eu une correction de faite versus cette...

M. Couillard (Gaston): Il y a eu une correction de faite et, au cours des deux derniers exercices financiers, on a vendu pour plus de 2 000 000 \$ de ces pièces-là auprès d'autres exploitants canadiens. Évidemment, ce surplus-là est versé au fonds d'amortissement pour éventuellement rencontrer les obligations que le Service aérien avait lorsqu'il a contracté l'achat des 415. Donc, il y a eu une diminution de tout près de 2 000 000 \$ au moment où on se parle, et le défi qu'on a, c'est de s'assurer qu'on a toujours une valeur supérieure à ce qu'on a en valeur aux livres pour ces pièces-là.

Le Président (M. Chagnon): L'écart entre le prix de la valeur que vous le vendez puis le prix de la valeur aux livres, vous vous en servez comme paiement anticipé sur vos CL-415.

M. Couillard (Gaston): Il est versé dans un fonds d'amortissement, oui.

M. Amyot (Byrne): Au moment où on se parle, si vous me permettez, M. le Président...

Le Président (M. Chagnon): Bien sûr.

M. Amyot (Byrne): ...le fonds d'amortissement, on a une somme de tout près de 21 000 000 \$ et quelque chose dedans, qui est en provenance de la disposition des appareils à 2 000 000 \$ plus l'accumulation de la disposition des surplus d'inventaire.

Le Président (M. Chagnon): Et qui pourra vous servir éventuellement à remplacer votre flotte d'hélicoptères.

(10 heures)

M. Couillard (Gaston): Qui pourrait servir, mais je ne pense pas qu'il va servir à ça. Du fait qu'il est prélevé directement auprès du produit du combat de feux de forêt, il va être réaffecté à ce secteur-là, donc en paiement des 415.

Amortissement des immobilisations

M. Côté (La Peltrie): En amortissement des immobilisations, vous avez dans le rapport 1996-1997, 7 000 000 \$ pour 1997 par rapport à 4 000 000 \$ pour 1996. Elle est où, la grande différence?

M. Couillard (Gaston): C'est la venue des nouveaux appareils 415.

M. Côté (La Peltrie): O.K., c'est toujours ça...

M. Couillard (Gaston): Exactement.

M. Côté (La Peltrie): ...qui vient en ligne de compte.

M. Couillard (Gaston): Et au cours des prochains exercices financiers, ça devrait se stabiliser, parce que nos appareils sont tous rentrés au moment où on se parle.

Valeur marchande et utilisation de l'avion-ambulance Challenger

M. Côté (La Peltrie): À l'intérieur de ça, le Challenger, l'avion-hôpital ou l'avion-ambulance, dépendamment de comment on l'appelle, est-ce que c'est compris à l'intérieur de ça, également, au niveau...

M. Couillard (Gaston): Oui.

M. Côté (La Peltrie): ...du total des immobilisations?

M. Couillard (Gaston): Exact.

M. Côté (La Peltrie): Il est évalué à combien, maintenant, l'avion Challenger?

M. Couillard (Gaston): Disons que, si vous me parlez de la valeur aux livres, la valeur aux livres est à peu près de 10 000 000 \$...

Une voix: De 10 500 000 \$.

M. Couillard (Gaston): ...10 500 000 \$ au moment où on se parle. La valeur marchande, bien sûr, on sait ça lorsqu'on va pour la vente et en disposition.

Ce qu'on a fait dans certains cas – et au moment où on se parle on va annoncer, au cours des prochaines journées, la vente de deux autres avions 215P – on fixe les plafonds pour l'ouverture des soumissions. On avait fait ça dans le cas du Cheyenne et on avait fixé le plafond à 2 000 000 \$ et, effectivement, on avait rencontré notre prix plafond. Donc, c'est la façon pour éviter d'avoir des soumissions jugées frivoles.

Le Président (M. Chagnon): Cheyenne, c'est le petit Cessna prop, ça?

M. Couillard (Gaston): Oui.

M. Côté (La Peltrie): Quel est le solde du prêt du Challenger? Est-ce qu'il y a encore un solde?

M. Couillard (Gaston): Oui, je dirais d'à peu près 11 200 000 \$.

M. Côté (La Peltrie): De 11 200 000 \$. Vous dites, dans le rapport Demers du 28 février 1996, que la valeur marchande du Challenger était estimée à 14 700 000 \$. Comment est-ce qu'on peut expliquer une évaluation comme ça?

M. Couillard (Gaston): Tout simplement, d'une part, il y a les équipements médicaux qui sont à l'intérieur; la deuxième des choses, il y a toute la politique d'amortissement que nous avons ici à l'intérieur par rapport à la valeur d'achat sur le marché. Donc, ça fluctue en fonction de ces éléments-là, mais la valeur à nos livres à nous est de 10 500 000 \$.

Le Président (M. Chagnon): C'est comme vos CL-215 prop, vous avez une valeur aux livres de 1 \$ et vous allez les vendre 1 500 000 \$, 2 000 000 \$.

M. Couillard (Gaston): On les vend 2 000 000 \$ pièce.

M. Côté (La Peltre): O.K. Donc, si vous aviez à vendre le Challenger, aujourd'hui...

M. Couillard (Gaston): Moi, je pense que, si on avait à vendre le Challenger aujourd'hui, on pourrait certainement aller chercher 12 000 000 \$, 13 000 000 \$, 14 000 \$, certain.

M. Côté (La Peltre): O.K., entre 12 000 000 \$ et 14 000 000 \$.

M. Couillard (Gaston): Entre 12 000 000 \$ et 14 000 000 \$, au moment où on se parle.

M. Côté (La Peltre): Ça, sans l'équipement intérieur au niveau médical.

M. Couillard (Gaston): Avec les équipements.

M. Côté (La Peltre): Avec les équipements.

M. Couillard (Gaston): Sans les équipements, on irait chercher à peu près 11 000 000 \$. Il faut voir que cet appareil-là, on est tout près de 15 000 heures de vol, ce qui est... Lorsqu'on prend les critères, normalement, ce genre d'aéronef là, dans l'entreprise privée, voyage environ 700 à 800 heures par année. Donc, quand on est rendu à 15 000 heures, ça fait à peu près 21, 22 ans d'usure, tandis que, nous, on l'a depuis 1987, donc ça fait moins de 10 ans, à peu près 10 ans.

M. Côté (La Peltre): Toujours concernant le Challenger, est-ce qu'il est en mesure d'atterrir sur tous les aéroports au Québec?

M. Couillard (Gaston): Il atterrit sur tous les aéroports. Si vous parlez de gravier, il atterrit sur les aéroports de gravier, oui, dû aux patins qui ont été installés en avant. Quand je dis tous les aéroports, il faut voir la longueur de la piste, mais sur la plupart des aéroports dont la piste est supérieure à 4 000 pieds. Parce qu'il faut voir aussi que ces avions-là, dépendant de la température, plus il faut chaud, moins il y a de portance, donc plus ça prend de temps. Mais, pour atterrir, il n'y a pas de problème, c'est décoller qui est le problème. Mais la plupart des pistes de 4 000 pieds et plus, au Québec, on y va.

Le Président (M. Chagnon): C'est agréable de pouvoir décoller quand tu as atterri!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Côté (La Peltre): Au cours des trois dernières années, combien de missions et combien d'heures de vol ont été faites par le Challenger? Vous avez ça en main, oui?

M. Couillard (Gaston): Pendant qu'on va chercher l'information, je sais qu'en moyenne c'est environ 1 500 heures. L'an passé, ça a été 1 561. On tourne, à l'heure actuelle, environ à 1 515, pour cette année, selon les prévisions qu'on a. On va pouvoir fournir les autres années là.

M. Côté (La Peltre): Et aussi la proportion qui est... Le Challenger, lorsqu'il est en mission quelque part, c'est le F-27 qui prend la relève?

M. Couillard (Gaston): Pas nécessairement en mission, lorsqu'il est en réparation, on utilise le F-27. Et, bon an mal an, ça varie, on prévoit environ 200 heures annuellement. Il y a des années où c'est monté jusqu'à 270 heures, d'autres années à 190. Mais, en moyenne, c'est à peu près 200 heures qu'on calcule sur une base...

M. Côté (La Peltre): Pour l'utilisation du F-27.

M. Couillard (Gaston): C'est ça. Donc, affecté au transport des blessés, des malades, il y a environ 1 700 heures annuellement de moyenne, soit 1 500 avec notre appareil Challenger et 200 avec le F-27.

Nombre de personnes affectées au Challenger

M. Côté (La Peltrie): Il y a combien de personnel qui est affecté au Challenger, en termes de pilotes, en termes de personnel médical?

M. Couillard (Gaston): Il y a 12 pilotes qui sont affectés sur une base de 24 heures par jour, sept jours semaine, en rotation. Donc, 24, ça fait six équipages.

Le Président (M. Chagnon): C'est un pilote puis un copilote.

M. Couillard (Gaston): Exact.

M. Côté (La Peltrie): Donc, il y a 24 pilotes qui sont affectés...

M. Couillard (Gaston): Non. Douze pilotes, six équipages de deux personnes.

Le Président (M. Chagnon): Six pilotes, six copilotes.

Possibilité de recours à l'entreprise privée en cas de réparations majeures

M. Côté (La Peltrie): Est-ce que c'est arrivé parfois, exemple, le Challenger en réparation, le F-27... Est-ce que c'est arrivé de faire appel au privé de temps à autre dans certaines situations?

M. Couillard (Gaston): Je viens de retrouver des données sur le Challenger et dans notre rapport, à l'annexe C, le Challenger en 1991-1992, 1 413 heures, et le F-27, 289; en 1991-1992, 1 600 heures, 222; en 1992-1993, 1 455, 275...

M. Côté (La Peltrie): C'est quelle page, ça?

M. Couillard (Gaston): C'est la page 81.

M. Côté (La Peltrie): O.K.

(10 h 10)

M. Couillard (Gaston): En 1996 – je me souviens bien, c'est au début de l'année, en janvier je pense – nous avions avec le ministère de la Santé et des Services sociaux contacté certaines firmes qui disaient qu'elles pouvaient prendre la relève de l'appareil Challenger en cas de réparation majeure, compte tenu que nous avions à ce moment-là à faire une inspection qui était considérée majeure et sur laquelle on prévoyait travailler environ 27 à 30 jours. On a fait un appel auprès de l'entreprise privée. Il y a eu plusieurs fournisseurs qui sont venus et les appareils qu'on nous offrait, à ce moment-là, c'étaient des appareils Citation à réaction, un très bon appareil. Et, après avoir tenu compte des besoins de la Santé, on a fait une simulation par rapport à l'année précédente, durant le mois de février-mars 1995, pour voir, si on avait eu cet appareil-là en «back-up», quels auraient été les coûts par rapport à notre installation actuelle. Et on a constaté que, entre utiliser ce genre d'appareil-là – qui est un peu plus petit que le Challenger et sûrement plus petit que le F-27 – et utiliser un F-27 à la place du Challenger durant le temps des réparations, au lieu d'utiliser l'entreprise privée, on en venait en bout de piste que, pour utiliser le F-27, il y aurait eu une économie, si on l'avait utilisé en 1995 pour les mois similaires, d'environ 100 000 \$. Donc, la Santé a dit non. On a continué avec le F-27, même si l'appareil était moins rapide.

Éventuellement, il faudrait probablement refaire cet exercice-là pour voir si le secteur privé a eu des appareils un peu plus gros parce que les mois... Des fois, on transporte jusqu'à quatre, cinq personnes à bord de l'aéronef et, lorsque l'entreprise privée était là, il y en avait juste un à la fois, donc, ça prenait plus de temps, plus de transports. Et la Santé ne se sentait pas à l'aise avec cet élément-là.

M. Côté (La Peltrie): Très bien.

Le Président (M. Chagnon): Un Citation, c'est quand même plus petit qu'un Challenger.

M. Couillard (Gaston): Oui, définitivement.

Le Président (M. Chagnon): Tu ne peux pas rentrer trois ou quatre malades en même temps là-dedans.

M. Couillard (Gaston): On mettait un malade à la fois. Et l'entreprise privée le reconnaissait, disait: Je ne peux pas compétitionner avec le Challenger, mais évidemment, étant plus vite que le F-27, il y avait l'économie de vitesse, là, qui pouvait peut-être pallier.

Le Président (M. Chagnon): On ne se tient même pas debout dans un Citation. On doit se pencher.

M. Couillard (Gaston): Exact.

M. Côté (La Peltre): Mais, par contre, dans le Challenger, est-ce que ça vous arrive très souvent d'avoir deux ou trois malades en même temps? deux, trois urgences du même voyage?

M. Couillard (Gaston): Au cours des dernières années... On a des statistiques là-dedans, si vous le permettez, je vais essayer de les retrouver assez rapidement, sinon... Je pense que c'est dans le plan d'action, on dit combien on a voyagé de gens et ça arrive assez souvent qu'on a quatre, cinq, six et sept passagers. On a eu jusqu'à sept passagers à un moment donné.

Le Président (M. Chagnon): Ça fait que la majorité du temps, on en avait un ou deux, mais...

M. Couillard (Gaston): C'est le rapport annuel. Ce n'est pas le rapport annuel? Plan d'action, page vingt-huit.

M. Côté (La Peltre): Plan d'action, page vingt-huit.

M. Couillard (Gaston): On l'a, à la page 11. Si vous l'avez, on va le prendre pour l'année 1995-1996. On pourrait vous le fournir pour d'autres années aussi. Il y a 480 voyages de un patient, 116 voyages de deux patients, 32 voyages de trois patients et six voyages de quatre patients au cours de l'année, du 1er avril 1995 au 31 mars 1996. Et on a des données semblables pour les années précédentes.

M. Côté (La Peltre): Bon, alors, je vais donner l'occasion à mes autres collègues de poser des questions également. Je reviendrai plus tard.

Le Président (M. Chagnon): J'ai le député de l'Acadie, j'ai le député de Roberval et j'ai le député de Verdun. M. le député de l'Acadie.

M. Bordeleau: Merci, M. le Président.

Une voix: Verdun? L'Acadie?

M. Bordeleau: Juste deux...

Le Président (M. Chagnon): Je l'ai pris dans l'ordre où vous m'avez demandé la parole. Alors, j'ai l'Acadie, Roberval, Verdun.

M. Bordeleau: Alors, tout à l'heure, vous faisiez référence à une étude de «bench marking» que vous aviez faite pour le combat des feux. Est-ce que c'est possible de déposer à la commission copie de cette étude-là?

M. Couillard (Gaston): Ça va nous faire plaisir de vous l'acheminer.

M. Bordeleau: Et puis aussi concernant l'étude comparative que vous faîte, à laquelle vous venez de faire référence, du F-27 avec le privé. C'est en 1995, vous dites, que ça a été fait?

M. Couillard (Gaston): Oui, ça a été fait en février 1996, mais pour les années... Quand on a évalué l'entreprise privée, le service qu'on aurait pu fournir, on se servait des mois de l'année précédente pour voir parce qu'on ne connaissait pas le volume qu'on aurait en février et en mars 1996.

M. Bordeleau: O.K. Alors, vous allez pouvoir nous déposer aussi ce rapport.

M. Couillard (Gaston): Je vais le déposer à la commission. Ça me fait plaisir.

M. Bordeleau: Vous disiez aussi qu'il faudrait peut-être faire cette nouvelle comparaison là avec des nouveaux types d'avion.

M. Couillard (Gaston): Advenant que l'entreprise privée ait pu changer de type d'appareil, parce que le Citation qu'on nous offrait, à l'heure actuelle, c'est un Citation dans lequel on pouvait mettre une civière.

M. Bordeleau: Ah, oui. Est-ce que vous avez des plans pour faire cette comparaison-là, aller voir si effectivement... Parce que vous disiez «il faudrait».

M. Couillard (Gaston): Il faudrait éventuellement.

M. Bordeleau: Est-ce que voulez le faire, là? Est-ce que c'est dans votre plan d'action?

M. Couillard (Gaston): Au cours de la prochaine année.

M. Bordeleau: Au cours de la prochaine année, vous allez faire une étude comme ça?

M. Couillard (Gaston): Définitivement, définitivement.

Pertinence de la création d'une unité autonome de services

M. Bordeleau: Parfait. Juste une question générale. On parlait tout à l'heure des unités autonomes de services. Vous faisiez référence aux objectifs dans votre présentation: autofinancement, augmentation de la clientèle, augmentation de la productivité. Juste peut-être pour mieux comprendre, là, ce nouveau type de fonctionnement qui est relativement innovateur, si on veut, ce que je regarde au fond, quand le Service aérien ou le Service du courrier était un fonds des services gouvernementaux indépendant, à ce moment-là, vous aviez l'obligation de l'autofinancement. Pourquoi il fallait passer par des unités autonomes de gestion pour dire qu'on veut atteindre l'objectif d'autofinancement, qu'on veut augmenter la clientèle, ce qui a toujours été un des objectifs, je pense, de tous les fonds gouvernementaux, puis d'augmenter la productivité? Alors, vous dites que les objectifs de l'unité autonome de gestion, c'est ces trois objectifs-là. Alors, pourquoi c'était nécessaire, et en quoi la nouvelle structure vous permet d'atteindre plus facilement ces trois objectifs-là, ce que vous pouviez faire avant?

M. Amyot (Byrne): Si vous me permettez, M. le Président.

Le Président (M. Chagnon): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): Au moment où c'est à l'intérieur d'un fonds isolé ou à l'intérieur du fonds consolidé, il n'en demeure pas moins qu'on est obligé de donner l'information de gestion par secteurs comme tels. Donc, la reddition de comptes sur la performance financière est exactement la même qu'auparavant. Relativement maintenant à ce que peut apporter une UAS comme mode de gestion par rapport à ce qui existait antérieurement – et là je fais une remarque générale par rapport à l'ensemble des UAS – la grande distinction, c'est la reddition de comptes. L'autre élément que ça amène, c'est la mobilisation du personnel.

Il y a une synergie que ce nouveau mode de gestion amène et c'est celle que la rentabilité doit être démontrée, c'est celle où on est capable d'aller chercher la créativité, l'innovation et la participation de notre monde. Dans mon discours d'ouverture, si vous vous souvenez bien, je parlais qu'on a fait un énorme effort de réorganisation. Ça ne s'est pas fait tout seul et ça s'est fait avec le monde et c'est cette formule-là qui a permis de créer, si vous voulez, l'espèce de momentum qui a été amené et où on peut aller chercher même les idées de la base, même les gens qui sont au premier chef dans les opérations.

L'autre élément, c'est que les gens deviennent partie prenante à la fois non pas du problème mais des solutions et dans ce cadre-là ils ont un intérêt personnel aussi à y arriver et ils sont prêts à y donner d'eux-mêmes. Le plus bel exemple, c'est au niveau de l'entretien à l'intérieur du Service aérien où, dorénavant, on a des gens qui sont dans l'entretien, qui ne s'occupent pas uniquement de l'entretien d'un appareil, mais qui sont allés se former et s'occupent maintenant de l'entretien de l'ensemble des appareils. Pour le reste, je laisserais M. Couillard apporter plus de précisions.

M. Couillard (Gaston): Moi je dirais que le gros changement qu'on a eu, c'est le plan d'action déposé en disant: Voici ce qu'on doit faire, voici les moyens qu'on prend pour le réaliser au cours de la prochaine année, et la publication d'un rapport annuel qui a demandé beaucoup d'efforts pour le mettre. Et ce, sans lancer de pierre à qui que ce soit, avant, dans les ministères, moi, j'ai été dans les ministères et une direction générale, dans un rapport annuel, c'était un quart de page, à peu près. Là, c'est beaucoup plus exhaustif, d'une part; la deuxième des choses, c'est de passer ici en reddition de comptes où on a à expliquer, effectivement, les bons coups et les mauvais coups. Parce qu'il n'y a pas juste des bons coups là-dedans, il y a les mauvais aussi, et ça, ça change beaucoup par rapport à la formule dite traditionnelle. Mais ça ne veut pas dire que les unités autonomes s'appliquent n'importe où non plus. Au niveau opérationnel, ça va assez bien. Au niveau d'un autre, je ne peux pas le dire, je n'ai pas expérimenté, mais au niveau opérationnel je pense que c'est une formule qui est drôlement intéressante.

Le Président (M. Chagnon): On l'essaye avec la CARRA actuellement. On a aussi le ministère du Revenu, une partie du ministère du Revenu.

M. Gautrin: La CARRA. Il y a aussi l'aide financière aux étudiants.

Le Président (M. Chagnon): C'est ça. C'est très différent. Il y a des modèles qui sont très différents. Le vôtre est peut-être plus facile à évaluer. Services gouvernementaux, services aériens, puis services postaux, c'est plus facile à évaluer. Tu sais combien tu as envoyé de timbres, tu sais combien tu as envoyé d'avions, puis...

M. Bordeleau: Moi, je ne veux pas remettre en cause, disons, les résultats. Je pense qu'il y a des résultats intéressants et positifs. C'est juste que j'essaie de comprendre ce passage-là qui s'est fait au cours des dernières années. Vous parlez tout à l'heure du fait de venir ici. Le fait de venir ici en commission, c'est la loi 198. Ce n'est pas relié aux unités autonomes de gestion. Les autres qui n'ont pas d'unité autonome de gestion viennent aussi ici. Donc, ça n'a pas rapport comme tel.

(10 h 20)

Je reviens sur le fond de la question. J'essaie juste de saisir... Bon. Les résultats sont valables, je vous l'ai dit, mais, vous savez, la gestion par objectif, la rentabilité, la mobilisation de personnel, on en parle depuis longtemps, puis on en fait dans certains secteurs, peut-être plus du côté du privé, depuis longtemps. On a parlé de la gestion participative, on a parlé du «management by objective», on a parlé de la gestion japonaise. Bon. Ça existe depuis longtemps, puis c'est tout ce à quoi vous avez fait référence: mobilisation de personnel, chercher la rentabilité, utiliser la créativité du personnel. On le fait, ça, dans le privé, on le fait dans de nombreux secteurs. Pourquoi il fallait attendre d'avoir des unités autonomes de gestion pour faire ça au sein d'un organisme comme le vôtre? Est-ce que ça n'aurait pas pu se faire aussi, tout simplement... Parce que j'ai l'impression qu'on a plus à faire.

Ce que vous me décriviez, ça ressemble plus à une nouvelle philosophie de gestion, qui existait ailleurs, qu'on aurait peut-être pu, dans l'administration publique, appliquer avant. L'unité autonome de gestion, dans ce sens-là, c'est tout simplement une application de cette philosophie de gestion là d'une façon plus précise, présentement, alors que ça se faisait quand même. On n'a pas inventé quelque chose de totalement neuf. Quand je me fie à ce que vous décrivez comme effet, ça existe ailleurs puis on appelait ça différemment. C'est tout. Je ne sais pas si ma perception est...

M. Amyot (Byrne): Vous savez, vous avez absolument raison de poser ce genre de questionnement, mais il faut dire qu'il existe d'autres modèles au-delà des UAS qui ont des apparences de similarité. Par exemple, chez moi-même, d'ailleurs, aux services gouvernementaux, on a le serveur informatique gouvernemental et, à la suite de la consolidation, on a utilisé des principes directeurs de l'UAS, mais non pas dans un cadre d'UAS où, par exemple, on a des comités consultatifs de clientèle, où on a également aussi des plans d'action et où on a également aussi, je dirais, à rendre des comptes, notamment au Trésor comme tel. Sauf que je dirais que le principe de l'UAS, c'est l'élément, c'est le contenant, c'est l'élément intégrateur de tout ça qui amène, je dirais, à concrétiser cette philosophie-là, mais en appartenance avec notre monde.

C'est beaucoup plus lié à la synergie. C'est lié à un élément de fierté. Oui, c'est possible dans le gouvernement traditionnel de le faire, mais ce n'est pas usuel alors que dans l'UAS, ça devient, si vous voulez, non pas une fin en soi, mais ça devient visible. C'est à peu près ce que je pourrais vous donner comme réponse.

Délais dans les évacuations aéromédicales dus aux conditions climatiques

M. Bordeleau: O.K. Juste au niveau des évacuations aéromédicales, à la page 19 du rapport annuel, vous faites référence à vos indicateurs d'évacuation selon les délais. Vous fixez un engagement de 95 % des cas en une heure. Vous dites que 64 % sont réalisés. Puis là vous nous donnez une explication à laquelle vous avez fait référence tout à l'heure: 4 % est dû, au fond, peut-être

au personnel comme tel et 36 % serait dû... vous avez mentionné, à ce moment-là, les conditions climatiques. Est-ce qu'il y a d'autres conditions?

Puis, en même temps, juste pour faire le tour de la question, est-ce qu'il y a d'autres raisons que les conditions climatiques? Puis aussi, dans ce cas-là, les conditions climatiques, est-ce que vous ne risquez pas d'avoir toujours un décalage très fort parce que vous ne contrôlez les conditions climatiques? Si vous fixez un objectif de 95 % des cas dans une heure, que vous ne contrôlez pas 36 % des causes de retard que vous avez observées, vous n'atteindrez jamais 95 % des cas parce que, le climat, vous ne pouvez rien y faire.

Là-dessus, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de...

Une voix: Passer une loi.

M. Bordeleau: Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de... Passer une loi, oui!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Bordeleau: Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de résister ça sur les éléments que vous contrôlez pour que l'écart soit peut-être différent? C'est parce qu'on regarde ça, 64 %, 95 %. Vous nous dites: Oui, la balance, c'est des conditions. Bien, j'ai l'impression que dans les autres années, on va avoir le même écart tout le temps, tout le temps. Est-ce que ça ne serait pas valable de revoir cet indicateur-là?

M. Couillard (Gaston): Dans les causes qu'on a – il y en a à peu près une vingtaine de causes – il y a les causes météo elles-mêmes au départ où là, dès le départ, s'il y a une tempête de neige, si on ne peut pas décoller, on ne part pas. Il y a aussi l'aéroport à l'arrivée, des fois, il y a un problème. Aussi, il y a toute la question de délais aériens. On a beau quitter rapidement, le Service aérien, mais si on est en bout de piste parce qu'on est le quatrième ou le cinquième départ... Et on calcule ça à l'intérieur d'une heure. Du moment qu'on n'est pas décollé, à ce moment-là, on l'enregistre comme étant un retard.

Et il y a tout le monde médical aussi. Il faut voir que les gens qui servent d'escorte médicale là-dessus, ce sont des gens qui viennent de l'urgence de l'Enfant-Jésus et ils ont à quitter, à se promener, puis à arriver au Service aérien. Donc, il y a des délais et évidemment le défi qu'on s'était fixé, c'était fixé à 95 %. Moi, je ne suis pas un des tenants à diminuer cette cible-là pour l'instant; mais, si on avait à y arriver, on arrivera à cette solution-là. Mais, pour l'instant, je préfère essayer de forcer les gens à rentrer à l'intérieur et à prendre les moyens. Je pense qu'il y a des moyens pour pouvoir donner un service de cette qualité à la population.

Recommandation d'organisation formelle de transport sanitaire

Le Président (M. Chagnon): Toujours sur les évacuations médicales, à la page 23, vous faites référence au rapport d'un comité qui a été déposé en janvier 1997 et qui recommande au ministère de la Santé et des Services sociaux de se doter d'une organisation formelle de transport sanitaire aérien d'ici avril 1998 en évaluant la possibilité de confier au Service aérien la coordination de cette centrale et celle de la mise en service d'une navette, projet multi-patients, à l'intention des bénéficiaires. Est-ce que vous pourriez nous expliquer un petit peu cette conclusion, cette recommandation de se doter au ministère de la Santé et des Services sociaux d'une organisation formelle de transport sanitaire, et qu'est-ce que ça aurait comme conséquence précise et en quoi ça améliorerait la situation actuelle que ce soit fait de cette façon?

M. Couillard (Gaston): Disons que, lorsque le comité Demers a été mis en place, comme je vous mentionnais précédemment, d'une part, il y avait le rapport du Vérificateur général de 1995 qui était dans le décor et d'autre part, venait de survenir un incident malheureux dans le Nord québécois où un hélicoptère s'était écrasé avec quatre passagers à bord. Le questionnement qui avait été posé à ce moment-là, c'était de voir est-ce qu'on ne peut pas avoir une structure qui soit plus sécuritaire pour l'ensemble? Un peu à l'instar de ce qui se fait en Ontario où ils ont une centrale, une coordination unique et où participent l'entreprise privée et le secteur public. Cette idée a été reprise à l'intérieur du rapport Demers pour la mettre en place, compte tenu que le Service aérien, de toute façon, avait des gens en permanence, 24 heures sur 24, voir si on ne pouvait pas allier les deux. La réflexion a été posée au niveau de la santé et est en train de se faire. Donc, cette centrale, si elle était mise en place, j'imagine, serait calquée sur celle qui est en Ontario où ils font si bien le transfert des passagers via aéronefs d'État, s'il y en a, et via le secteur privé.

Alors c'est beaucoup plus de coordonner tout l'ensemble des transports sur le territoire québécois et viser une économie d'échelle parce qu'il faut voir que bien des fois peut-être que, je ne sais pas, un hôpital, un centre hospitalier veut acheminer un malade en urgence et un autre est moins urgent ailleurs et en passant, on pourrait le prendre et le faire. Donc, c'est tous ces éléments-là qui ont

été cogités au niveau du rapport Demers.

M. Bordeleau: Quand on parle d'organisation formelle de transport sanitaire, si je comprends bien, ce serait une organisation qui serait un peu un mixte du secteur public et du secteur privé possiblement, qui pourraient agir à l'intérieur du transport sanitaire.

M. Couillard (Gaston): En tout cas, je pense que ça animait les membres du comité Demers dans ce sens-là.

M. Bordeleau: Où c'en est rendu au niveau des... est-ce que vous avez eu des informations là-dessus au niveau des... Ça a été déposé en janvier, est-ce qu'il y a des prises de position par rapport à ça?

M. Couillard (Gaston): Ce que le ministère de la Santé a fait, il a pris cette étude-là et ce rapport-là, l'a acheminé à toutes les régies régionales pour avoir leur accord.

Au moment où on se parle, je pense que l'ensemble, en tout cas, des données qui ont été rentrées à date venant des régies régionales, plus de 85 % recommandent qu'effectivement il y ait une centrale unique. Bon, est-ce qu'elle sera au Service aérien ou ailleurs, je n'en sais rien pour l'instant, mais ils recommandent cette structure-là et j'ose croire que d'ici les prochains mois on devrait être capable de déballer au niveau de la santé. Je ne peux pas parler pour eux pour l'instant mais c'est à ce niveau-là. Je sais qu'ils ont fait un retour vers les régies régionales.

Le Président (M. Chagnon): M. Laprise, Roberval.

Différences entre le rapport annuel et le plan d'action

M. Laprise: Merci, M. le Président. Très heureux de constater qu'il y a quand même une volonté assez déterminée de la part du groupe qui administre ce service. Suite à la première rencontre que nous avions eue, on sentait qu'il y avait quand même un besoin d'une certaine réflexion sur ce service et qu'il y avait des améliorations à apporter.

(10 h 30)

Maintenant, vous parlez de votre plan d'action et de votre rapport annuel. On constate, dans ces deux documents, qu'il y a de la différence dans les informations, beaucoup de différence dans les informations. Si on regarde le plan d'action, il y a beaucoup d'informations qui sont données, qu'on ne retrouve pas dans l'analyse et le rapport annuel. Je voudrais avoir quelques opinions là-dessus, s'il vous plaît.

M. Couillard (Gaston): Au moment de rédiger ces rapports annuels là ou ces plans d'action là, il n'y avait pas de modèle et les remarques que nous avons eues vont dans le sens de s'assurer qu'au niveau du rapport annuel on puisse transporter certaines de ces données-là pour le lecteur et peut-être améliorer la présentation, la facture comme telle. Ne pas la mettre sur papier glacé, ce n'est pas ça que je veux dire, mais travailler sur la présentation comme telle pour que le lecteur puisse faire le lien facilement et qu'il puisse avoir toute l'information. Et c'est le défi qu'on a pour la prochaine présentation.

Rapports avec l'entreprise privée

M. Laprise: Dans un autre ordre d'idées, vous comparez, vous mesurez assez régulièrement avec l'entreprise privée. Face à la concurrence de tous ces services-là, qu'est-ce que vous pensez de ça? Parce qu'il y avait été question, lors de la première rencontre, qu'on regarde de donner certains services à l'entreprise privée, soit dans le transport du personnel, le transport du courrier. C'est bien sûr qu'au niveau de la protection des forêts on est équipés pour le faire et il faut le faire. Mais dans d'autres transports? Et je crois que vous visez... Est-ce que vous visez bien d'acquérir la disponibilité et également la rentabilité que l'entreprise privée pourrait avoir dans un secteur comme celui-là?

M. Couillard (Gaston): Le but n'a pas changé, c'est d'obtenir l'autofinancement et l'efficacité que l'entreprise privée vise dans certains secteurs. Et je pense entre autres, juste au niveau du transport des personnes et des marchandises, il faut voir qu'à l'heure actuelle nous louons tout près de plus de 2 000 000 \$ annuellement de services auprès de l'entreprise privée. Donc, l'entreprise privée dans l'organisation à l'heure actuelle nous sert d'échange.

Ce que j'aimerais faire, c'est peut-être ouvrir avec les associations une ouverture un peu plus grande d'échange d'informations un peu plus pointues à l'intérieur. Mais ça, les discussions que j'ai eues à date semblent indiquer que les gens sont beaucoup plus

réticents, considérant ça comme étant des éléments de compagnies, sujets à la compétition, etc. Mais, à l'intérieur de ce qu'on connaît, le transport des personnes, à l'heure actuelle, nous en faisons pour plus de 50 % via l'entreprise privée, au moment où on se parle.

Rapports avec les municipalités

M. Laprise: Vous voulez augmenter également le service à la clientèle par des contacts avec la Communauté urbaine. Quel genre de services voulez-vous donner à la Communauté urbaine de Montréal?

M. Couillard (Gaston): Avec la Communauté urbaine, ce qu'on a envisagé... Du fait qu'on avait deux hélicoptères à Montréal sur la surveillance du territoire, on regardait avec la Sûreté du Québec pour voir si on ne pouvait pas utiliser ces aéronefs-là pour la surveillance du territoire de la Communauté urbaine. Donc, il y a eu des discussions d'enclenchées à ce niveau-là, et récemment la Communauté urbaine faisait part qu'elle avait décidé de choisir la Gendarmerie royale. Donc, ils ont pris un hélicoptère qui était dans la région de la Nouvelle-Écosse pour l'amener à Montréal. Mais ça fait partie de la dynamique dans laquelle on est, on va se réessayer ailleurs. Donc, on vise d'autres municipalités qui pourraient avoir besoin d'un tel service et ça serait tout simplement du partage d'équipements avec ceux qui sont existants parce qu'ils ne sont pas nécessairement toujours utilisés.

Le Président (M. Chagnon): Merci, M. le député de Roberval. J'ai Henri-François Gautrin, député de Verdun, et Mme Barbeau, députée de Vanier. Henri-François.

M. Gautrin: Merci, M. le Président. D'emblée, je dois dire que je suis quelqu'un qui a toujours appuyé le concept des unités autonomes de services. Vous avez été un des premiers à... Exemple, je pense que c'était un choix pertinent.

Le Président (M. Chagnon): ...d'entendre ça.

Lutte contre les feux de forêt hors Québec

M. Gautrin: Oui, il n'a pas de problème avec ça, on le sait déjà depuis assez longtemps. Une des idées qui était derrière les unités autonomes de services, c'était d'amener une philosophie de gestion qui se rapprochait, sans être totalement identique, à celle qu'on connaissait dans le secteur privé.

Dans mes interventions, M. le Président – parce que je réfléchis sur une privatisation aussi, parfois, de certains secteurs publics – je vais me limiter à une partie de vos activités, qui est la lutte contre les feux de forêt. J'ai dans la tête d'autres choses d'ailleurs.

Avant d'intervenir, je dois dire que je voudrais vous féliciter sur la facture de votre rapport qui est fait et, particulièrement, l'utilisation des petits symboles que vous avez mis en marge. C'est loin d'être rigolo, ça permet une lecture extrêmement rapide, de voir ce qui marche, ce qui ne marche pas, et je vous félicite pour cette initiative. Probablement que des internautes se trouvaient parmi votre personnel. C'est une initiative intéressante.

Alors, si je reviens sur le combat des feux de forêt, il y a un point que j'ai du mal à comprendre, alors j'y vais tout de suite. Vous dites que vous avez exporté votre expertise à l'extérieur, ça justifie un certain nombre de choses et on entrera dans le détail tout à l'heure. Pourtant, si je me reporte à votre rapport 1996-1997, quand je vois le nombre d'heures pour le combat de feux de forêt à l'extérieur, je vois qu'il est en chute. Si je prends, donc, hors Québec et à l'extérieur du Canada, voyez-vous, il était à 829 en 1994-1995, 498 en 1995-1996 – c'est le nombre d'heures de vol à l'extérieur du Canada – 294 en 1996-1997; hors Québec, mais au Canada, on a aussi une chute des vols. Alors, pourtant vous justifiez – et je pourrais vous faire référence après dans votre document – un certain nombre de vos résultats, parce que vous dites: Le contenu de l'exportation croissante de notre expertise hors Québec. Alors, les chiffres n'ont pas l'air de montrer que vous êtes en exportation de votre expertise.

M. Couillard (Gaston): Disons que vous prenez un facteur, qui est l'entrant, le nombre d'heures de vol, et le nombre d'heures de vol qui figure au rapport, à la page 81, que vous avez cité et qui est exact, montreraient un déclin.

M. Gautrin: C'est ce que j'ai cru comprendre.

M. Couillard (Gaston): On pourrait dire: Bien, probablement que les forêts brûlent moins à l'extérieur, et on est moins sollicités aussi; ça ne veut pas dire des efforts qu'on ne continue pas à faire à l'intérieur. La volonté, c'est d'utiliser le plus possible toutes les disponibilités qu'il pourrait y avoir à l'extérieur. Parce que certaines provinces, à l'heure actuelle, sont équipées d'appareils CL-

215P, elles n'ont pas les nouvelles technologies, mais on est en support à ce niveau-là. Lorsqu'elles ont besoin de nous, on se rend le plus rapidement possible sur ces sites-là si, effectivement, la situation au Québec nous le permet. Parce que notre vocation, c'est quand même de couvrir le territoire québécois.

Donc, quand on parle d'exporter, on voit beaucoup plus l'exportation hors saison. Au Canada, à l'heure actuelle, on n'y va que durant la période saisonnière, qui est la période du Québec, l'été. Si on est requis au Québec, on ne peut pas y aller. Donc, ça ne veut pas dire qu'on ne fait pas d'efforts, mais on n'a pas eu de temps de vol parce qu'on avait une nécessité ici, d'être utilisés au Québec.

M. Gautrin: Bon! Mais là, attendez un instant. Vous allez m'expliquer, à ce moment-là... Je fais référence à votre rapport que vous avez déposé ici, à la page 10, le coefficient d'utilisation. Vous avez un engagement d'utilisation de 0,6 à 0,65; il est monté à 0,72, ce qui est un élément intéressant. Et vous dites: Ce coefficient élevé est en partie attribuable aux efforts investis pour exporter notre expertise hors Québec. Les heures de vol effectuées à l'extérieur du Québec optimisent l'utilisation des appareils en générant des revenus importants de l'ordre de 15 000 000 \$.

Alors, j'ai tout compris ça. Mais, quand je regarde le nombre de vols au Québec, ils sont moindres que ce que vous auriez pu prévoir. Alors, c'est ça que j'ai du mal à comprendre.

M. Couillard (Gaston): C'est-à-dire que, annuellement, on ne prévoit pas aller à l'extérieur. Si vous prenez la page 81...

M. Gautrin: À la page 81, il n'y a pas... Là, je vais vous poser la question, parce que vous diminuez aussi sérieusement... Vous pensez que les forêts ne brûleront pas en 1997-1998?

M. Couillard (Gaston): O.K. Donc, on entre dans toute la question des préparations budgétaires, prévisions, etc., qu'on fait avec notre client. L'entente que nous avons avec le client, c'est qu'on prévoit les...

M. Gautrin: Mais votre client, c'est la SOPFEU, essentiellement?

M. Couillard (Gaston): C'est la SOPFEU, qui est constituée de 62 % d'intérêts du ministère des Ressources naturelles...

M. Gautrin: C'est ça.

M. Couillard (Gaston): ...et 38 % de l'entreprise privée. Donc, eux nous disent: Budgétez, cette année, pour 1 500 heures, ce qui est une moyenne, à l'exclusion de grands feux qu'il a pu y avoir au Québec. Eux autres nous fixent que 1 500 heures au Québec, c'est la moyenne. Donc...

M. Gautrin: Sauf que vous me permettez de vous dire qu'en 1995-1996, c'était 3 578, en 1996-1997, 2 696. Vous avez eu deux années qui ont été en-dessous de ça, mais les autres années ont toujours été au-dessus de ça.

M. Couillard (Gaston): Exact. Mais notre client nous dit: Budgétez pour 1 500 heures, donc nous budgétions et préparons le budget avec eux pour 1 500 heures, prenant pour acquis, d'une part, que si on va à l'extérieur, ça fait un apport supplémentaire qui leur sera versé en totalité. O.K.?

Durant la saison...

M. Gautrin: Attendez un instant, je ne comprends pas ça. Si vous allez à l'extérieur...

M. Couillard (Gaston): Si je vais à l'extérieur et que ça rapporte... Comme là, à l'heure actuelle, je suis en Californie, on loue les avions à peu près 250 000 \$US par mois...

(10 h 40)

M. Gautrin: Ça, ça reste, ça ne va pas à la SOPFEU, ça?

M. Couillard (Gaston): Ça s'en vient au Service aérien.

M. Gautrin: O.K. Parfait!

M. Couillard (Gaston): Le Service aérien se retourne puis le remet à son client, parce qu'il utilise les aéronefs du client. Le client paie de A à Z la totalité des coûts; donc, il doit avoir la totalité des avantages. Et, après ça, la SOPFEU repartage en fonction de son membership à l'intérieur, soit 60 % ou 62 % au gouvernement, puis 38 % à l'entreprise privée.

M. Gautrin: Oui, attendez! J'avais mal compris. Vous voulez dire que vous n'êtes pas propriétaire des 23 aéronefs à l'heure actuelle. C'est la SOPFEU.

M. Couillard (Gaston): À l'heure actuelle...

M. Gautrin: C'est-à-dire les quatre CL-215P.

M. Couillard (Gaston): ...les quatre CL-215P appartiennent au gouvernement du Québec. Ils ont une valeur au livre de 1 \$. Les 215T ont une valeur résiduelle de 7 000 000 \$, 8 000 000 \$, 10 000 000 \$; donc, ils sont à l'heure actuelle propriété du gouvernement du Québec. Ils ont été payés par le client, dans le temps, qui était les sociétés de conservation et le gouvernement, toujours dans les proportions que je vous ai mentionnées. Et l'achat des 415...

M. Gautrin: Les huit.

M. Couillard (Gaston): ...les huit 415, a fait l'objet d'un contrat d'achat avec une participation auprès de SOPFEU des différents partenaires. En ce qui a trait aux 415, nous, c'est un bail location-achat que nous avons avec la firme Natwest. Donc, les avions sont...

M. Gautrin: Non, non, je comprends très bien. Vous, le Fonds des services aériens, vous n'êtes pas les propriétaires, vous dites, le gouvernement du Québec. Mais est-ce que le Fonds des services aériens est propriétaire des quatre 215P, des deux 215T et des huit CL-415?

M. Couillard (Gaston): Pour les 415, j'ai un contrat de location-achat avec Natwest et je serai propriétaire lorsque j'aurai atteint la dette, soit dans 13 ans ou 15 ans.

M. Gautrin: Ça, je comprends ce que c'est qu'un contrat de location-achat. Mais les deux autres qui sont tout payés là, les six autres qui sont tout payés?

M. Couillard (Gaston): Les deux autres, les 215T, c'étaient d'anciens pistons qui ont été remotorisés. Le gouvernement du Québec a payé – je ne me souviens plus du montant – et la valeur au livre à l'heure actuelle est d'environ, pour ces aéronefs-là, 10 000 000 \$ pièce.

M. Gautrin: Et c'est vous qui êtes propriétaire?

M. Couillard (Gaston): Le gouvernement est propriétaire dans ce cas-là.

M. Gautrin: Je comprends que c'est le gouvernement, mais ça fait partie, dans l'unité autonome de services, de l'actif.

M. Couillard (Gaston): Ça fait partie de l'actif, oui, absolument.

M. Gautrin: Parce que, comme vous dispensez des services à l'extérieur, autrement dit que vous vous battez contre les feux en Californie, je voudrais savoir, au point de vue budgétaire... L'unité autonome de services envoie des pilotes et envoie des avions. C'est ça que vous faites?

M. Couillard (Gaston): Exact.

M. Gautrin: Et on vous rétribue pour ça. Donc, c'est bien, budgétairement, des rentrées de fonds pour vous.

M. Couillard (Gaston): C'est une entrée de fonds.

M. Gautrin: Ce que je n'ai pas compris dans votre intervention tout à l'heure, c'est dire: Je redonne ça à mon client. C'est ça que j'avais du mal à comprendre.

Le Président (M. Chagnon): C'est SOPFEU, le client.

M. Gautrin: SOPFEU est le client, mais attendez un instant...

Participation de l'entreprise privé dans SOPFEU

Le Président (M. Chagnon): Ma question, c'est: Quelle est la participation du privé dans SOPFEU pour faire le 35 % ou 40 % du privé dans SOPFEU?

M. Couillard (Gaston): Au niveau des immobilisations, à SOPFEU, si ça coûte... on anticipait, 13 000 000 \$ capital et intérêts, donc 13 000 000 \$ sont acheminés à SOPFEU. SOPFEU se retourne, lui, puis il partage ça, un certain pourcentage, entre le gouvernement et l'entreprise privée. Et chacun paie SOPFEU. Moi, je n'ai qu'un client, c'est SOPFEU. J'utilise ces actifs-là, parce qu'il les paie de A à Z pour l'instant, à d'autres fins qui sont toujours dans le même domaine des combats de feux de forêt. Et l'écart entre les revenus et les dépenses – parce que, quand je vais aux États-Unis, il y a certaines dépenses, mais il y a drôlement importants de revenus – est versé tout simplement comme étant un revenu dans ce secteur-là et retourné au client. C'est de la façon dont on...

M. Gautrin: Vous me permettez de poursuivre avec vous?

M. Couillard (Gaston): Oui.

M. Gautrin: Évidemment, j'ai un peu de difficulté à comprendre. Dans votre performance financière, et vous la prenez strictement sur l'item Combat des feux de forêt, vous avez eu un surplus – et je m'en réjouis – de 4 100 000 \$.

M. Couillard (Gaston): Qu'on a retourné au client, effectivement.

M. Gautrin: Ah! Ce surplus, vous l'avez immédiatement retourné au client.

M. Couillard (Gaston): Définitivement.

M. Gautrin: Donc, c'est ça, le 4 100 000 \$ qui apparaît là a été retourné...

M. Couillard (Gaston): Il a été retourné au client.

Coût d'entretien des nouveaux appareils

M. Gautrin: ...directement au client.

Sur vos différents appareils – petite question qui m'a... quand j'ai regardé ça: Comment ça se fait que les appareils les plus neufs soient ceux qui demandent le plus d'entretien? Moi, j'ai l'impression que, quand on achète une auto neuve, on a moins d'entretien qu'une auto plus âgée. Or, vos CL-415 demandent quatre heures d'entretien par heure de vol tandis que les 215P et 215T prennent trois heures d'entretien par heure de vol. J'ai du mal à comprendre ça. Peut-être que je ne connais pas l'aéronautique. Alors, vous allez me dire qu'il y a des raisons...

M. Couillard (Gaston): Non, vous posez la même question que je me suis posée lorsque j'ai vu les chiffres. Une des raisons principales, c'est que dans cette nouvelle technologie là il y a beaucoup d'électronique. Et avant, on n'avait pas d'électronicien, si vous me permettez le mot, sur les bases, l'été. Et là, maintenant, ça nous en prend, de ce genre de personnes là. Donc, effectivement, ça coûte un peu plus cher compte tenu de la complexité des équipements qui sont à bord.

Indicateur utilisé pour établir le coût horaire des services rendus

M. Gautrin: O.K. Je comprends ça. Mais là, bon, vous n'avez pas atteint vos objectifs. Maintenant, ça, vous le signalez, c'est normal qu'on n'obtienne pas tout.

Il y a un des indicateurs que vous trouvez qui n'était pas tout à fait pertinent dans ce qui était, à la fin, l'entente que vous aviez faite à l'époque, qui était le coût horaire des services rendus dans le cadre des opérations de combat contre les feux de forêt. Dans votre rapport, vous signalez: Cet indicateur, nous allons le revoir, parce que l'utilisation de l'indicateur ne semble pas être pertinente, et vous donnez un certain nombre de raisons. Qu'est-ce que vous avez utilisé comme indicateur?

M. Couillard (Gaston): C'est ce que je vais vous citer, et vous l'avez soulevé dans une de vos questions préalables. À un moment donné, j'ai une infrastructure pour le combat de feux de forêt qui est constituée d'un certain nombre de personnes. Si je fais 4 000 heures de vol dans l'année, le coût de gazoline et d'entretien fluctue à la hausse, mais pas d'une façon importante, et, quand je divise par 3 000 ou 1 500, à un moment donné, ça ne reflète absolument rien. Donc, ce qu'on a voulu faire, c'est qu'on en est venu avec un système de courbes où, là, dépendant du nombre d'heures de vol qu'on aura fait dans une année, on pourra se comparer et voir si effectivement, par rapport à ce qu'on avait planifié, disons, pour 1 500 heures, est-ce qu'on l'a atteint ou pas? Et ça, à l'heure actuelle, on a eu effectivement une diminution de productivité. Donc, on s'est trouvé confronté à ça. C'est ce qu'on voulait dire dans le rapport. Et la solution qu'on a trouvée, c'est celle que je mentionnais dans mon préambule, d'avoir une courbe avec une fonction...

Mesures de rétroaction auprès de la clientèle

M. Gautrin: Malheureusement, je m'excuse. Alors, je vais revenir sur votre clientèle qui est SOPFEU, toujours. Vous avez fait référence au modèle Gagné-Langevin. J'avoue que je ne le connais pas. Mais vous le résumez, je pense, dans l'annexe 1, les pages 87-88. J'imagine que c'est ça, le modèle Gagné-Langevin, c'est ce que vous voulez dire à la dernière page: l'accessibilité, l'accueil, le contrat.

M. Couillard (Gaston): Exact.

M. Gautrin: Alors, si on regarde l'accessibilité, les résultats sont supérieurs à ce que vous aviez prévu. Le contrat aussi, le service, la livraison. Il reste la rétroaction où la satisfaction et le résultat sont un peu moins bons que ce que vous aviez prévu. Vous étiez à 90 %... Alors, je suis revenu pour dire... Parce que, si je peux comprendre ce que ça veut dire, l'accessibilité, l'accueil, le contrat, rétroaction était peut-être un mot que je comprenais un peu moins bien. Alors, c'est «l'évaluation de ce concept repose sur l'existence perçue par les clients de mécanismes mis en place pour corriger leur opinion sur les services obtenus. L'évaluation de ce contrat repose également sur la possibilité pour les clients d'obtenir une compensation raisonnable à la suite de services mal rendus afin d'éviter que la situation ne se reproduise.» Alors, je comprends un petit peu, mais pourriez-vous m'expliquer d'abord comment ça se mesure, la rétroaction, dans le cas, bien sûr, des incendies, des feux de forêt, et pourquoi vous n'atteignez pas... Ça veut dire quoi, la mesure du pourcentage, à ce moment-là?

Le Président (M. Chagnon): Ce n'est pas exactement satisfaction garantie ou argent remis.

M. Gautrin: Mais évidemment, après le feu de forêt, on rebâtit les arbres, si tu veux, s'ils sont mal brûlés.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Chagnon): Le feu de forêt n'est déjà pourtant pas si mal, mais quand tu passes dans l'avion-hôpital et que tu as eu un infarctus, c'est un petit peu moins drôle.

M. Gautrin: Moi, je me suis contenté des feux de forêt pour l'instant.

M. Couillard (Gaston): O.K. Le problème que nous avions au niveau des feux de forêt, c'est que les gens travaillent en équipe. Il y a, bien sûr, les avions écopeurs, il y a des hélicoptères qui transportent des combattants, il y a un aéropointeur dans un aéronef qui dirige la circulation tout près du feu. Puis, il y a des combattants au sol. Et tous ces éléments-là faisaient que les gens étaient mal à l'aise parce qu'ils percevaient que l'avion-citerne n'aurait pas dû aller à telle place, aurait dû se diriger à telle place. Et les gens dans les avions, eux autres aussi, avaient leur idée sur comment aborder le feu. Donc, ça créait un malaise à l'intérieur avec le client et pour résoudre...

Le Président (M. Chagnon): Manque de chefs, trop de pompiers.

(10 h 50)

M. Couillard (Gaston): Probablement, donc, pour résoudre ce point-là, ce que nous avons fait, c'est que, sur une base

hebdomadaire, il y a une rencontre au niveau des opérations, pour mieux ramasser les opérations, critiquer ce qui a mal été et mettre les mécanismes en place pour que ça se corrige, d'une part, et en plus, après chacun des feux, on essaye de faire un débriefing aussi, le plus rapidement possible, pour apporter une correction aussi bien auprès de nos propres opérations que des opérations des gens au sol. Et je dois dire que, suite à cet élément-là, en tout cas la perception que j'ai de la clientèle, c'est que ça a éliminé à toutes fins pratiques ces perceptions-là. Mais...

M. Gautrin: Mais, moi, je voudrais qu'on... Le chiffre que vous nous donnez dans un rapport, moi, je vous avoue que je ne comprends pas ce que ça veut dire. Quand j'ai rétroaction 73,4 %, objectifs 90 %, que vous me présentez, c'est au niveau, disons, du consensus, du non quantitatif, de dire, bon, ça a bien marché ou ça n'a pas bien marché. Puis arriver à dire: «ça a bien marché à 73,4 %», je ne comprends pas ce que ça veut dire.

M. Couillard (Gaston): Disons que...

M. Gautrin: C'est mesuré comment?

M. Couillard (Gaston): C'est via un sondage qui est fait et acheminé à...

M. Gautrin: Ah! C'est les sondages. Les gens répondent: Oui, ça a marché ou mal marché. Puis vous dites: Il y en a 73,4 % qui ont dit... C'est les techniques du sondage à ce moment-là qui...

M. Couillard (Gaston): Exactement.

M. Gautrin: Merci.

Le Président (M. Chagnon): Merci, M. le député de Verdun. Mme la députée de Vanier et ce sera suivi du député de La Peltre.

Santé et sécurité au travail

Mme Barbeau: Merci. Merci beaucoup d'être avec nous aujourd'hui pour nous éclaircir sur certaines choses. Il y a beaucoup de petits visages avec des sourires, c'est intéressant, mais, moi, je vais vous poser une question sur un petit visage triste. Aux pages 42 et 54, premièrement, c'est le nombre d'événements en santé et sécurité au travail. La première question c'est: Qu'entendez-vous par «événement»? Est-ce que ça correspond à un accident de travail? Ensuite, bon, pour ce qui est de la page 54, une augmentation de 33 %, c'est deux événements de plus. Ça peut arriver. Il y a des fluctuations là-dedans. Mais 140 %, dans les faits, c'est 18 événements par rapport à huit, puis les raisons qui sont invoquées semblent plus ou moins validées, selon ce que j'en lis. Alors, moi, ce que j'aimerais savoir, c'est... Bon. La première question je vous l'ai posée.

La deuxième, vous dites que le comité de santé et de sécurité au travail a reçu le mandat de corriger cette situation. J'aimerais savoir s'il y a des développements, si vous avez eu plus d'éclaircissements par rapport à ça, parce que je pense que c'est important que ça n'aille pas toujours en augmentant de cette façon-là.

M. Couillard (Gaston): Au niveau des événements, on inclut aussi bien les incidents que les accidents, les accidents graves, je ne sais pas moi, un doigt coupé, etc., comme une coupure strictement en surface. Donc, ça comprend les deux. Au niveau des événements qu'on a vécus, il faut voir que, dans ce secteur d'activité, au cours de 1995, on a engagé du nouveau personnel et c'était la première fois qu'il opérait, qu'il faisait l'entretien, entre autres. Je prends le secteur de l'entretien. Il faisait l'entretien de nos aéronefs et il y avait beaucoup de personnes à entraîner et à gérer à l'intérieur. Donc, ça a pu conduire à cette chose-là.

Les mécanismes qui ont été mis en place, à l'heure actuelle, c'est de faire plus de formation et d'attirer plus l'attention sur les mécanismes que l'organisation a mis en place pour éviter qu'il se passe des accidents, parce que l'organisation fait des efforts pour éviter qu'il y ait des accidents mais encore faut-il que les employés se conforment à ça. Je pense entre autres à lorsqu'on fait l'entretien des aéronefs à 25 ou 30 pieds dans les airs en se promenant sur les ailes ou le fuselage. On a mis des ceintures accrochées après le toit, etc., pour que les gens puissent se sangler. Bon. On note que des fois les gens, voulant aller trop vite ou voulant trop performer, ne s'attachent pas toujours. Donc, on est obligé de revenir. Donc, c'est strictement au niveau de la formation et de l'information qu'on a à revenir au niveau de nos employés et c'est ce à quoi on s'évertue. Et le comité de santé et de sécurité au travail, qui est un comité paritaire, comme vous le savez, veille à cet élément-là et il est supporté par l'organisation pour diminuer ces incidents.

Quant aux nouveaux indicateurs qu'on aura dans ce secteur d'activité, on essaie de le relier à un nombre d'heures ou million

d'heures travaillées afin de mieux pouvoir se comparer avec l'entreprise privée, parce que l'entreprise privée fonctionne – le nombre d'accidents ou la gravité des accidents – par million d'heures travaillées. Donc, c'est pour avoir une meilleure approche avec eux, parce que, s'il y a 25 ou 30 accidents et si vous avez 500 personnes, ça peut être beaucoup, comme ça peut être peu. On ne le sait pas. Donc, en le reliant au million d'heures travaillées, un barème qui est reconnu dans le secteur, on va pouvoir mieux évaluer notre performance, puis mettre des mécanismes en place si on n'était pas performant. Donc, c'est ce qu'on vise dans ce secteur-là.

Mme Barbeau: Merci beaucoup.

Le Président (M. Chagnon): Merci. Merci, madame. M. le député de La Peltre, ensuite M. le député de l'Acadie.

Prévisions budgétaires pour l'entretien et les réparations

M. Côté (La Peltre): Merci, M. le Président. Je voudrais revenir au rapport 1996-1997, au niveau des opérations et excédents de l'année financière. En 1996, à l'item Entretien et réparations, dans le rapport 1995-1996, donc, les prévisions que vous aviez faites en 1996, c'était pour 1 990 160 \$. Alors, effectif en 1996, dans le rapport de 1996-1997, vous arrivez avec 1 990 160 \$. Est-ce que ça va toujours comme ça dans vos prévisions? Je trouve que c'est très, très exact.

M. Couillard (Gaston): Disons qu'au niveau des rapports... Vous parlez de la page 61, j'imagine?

M. Côté (La Peltre): La page 61, oui; 47 dans 1995-1996.

M. Couillard (Gaston): C'est ça. Au niveau des excédents du secteur des opérations pour l'exercice financier, ce qu'on essaie de faire – et les gens de la comptabilité pourront le confirmer – c'est qu'il y a toujours, à un moment donné, des écritures qui se font de régularisation pour permettre des années comparables. Parce qu'à un moment donné il peut y avoir, entre cet élément-là et ce qui avait été fermé, certaines choses qui ne sont pas comparables. Donc, ils réajustent. Et c'est normal, à ce qu'on me dit. Mais je peux passer la parole.

Le Président (M. Chagnon): Oui. Vous pourriez vous nommer avant de...

M. Côté (Denis E.): Denis Côté. Ce qui arrive aussi, c'est qu'entre Entretien et réparations et Achats de pièces de rechange, annuellement, il peut y avoir une fluctuation assez importante entre les deux parce qu'il y a certaines années où on va faire réparer un peu plus de pièces qu'on va en acheter. Mais, pour nous, lorsqu'on fait le budget, on regroupe les deux éléments afin de voir la constance. Mais, dans la présentation, aux états financiers, pour disséquer les catégories d'Entretien et réparations et d'Achats, ça a pour effet qu'en comparant, des fois, deux, trois années de suite vous allez voir que ça peut monter et descendre comme une montagne russe si vous prenez les deux séparément. Si vous regroupez les deux éléments, ça tend à se maintenir.

Aussi, il faut tenir compte que, pour l'année 1996-1997, on est rentré dans un nouveau programme pour l'entretien des avions CL-415, vu qu'on n'a pas pris d'inventaire de pièces. Mais, avec les deux manufacturiers principaux, c'est-à-dire Pratt & Whitney pour les moteurs et Canadair pour la fourniture de pièces, on est dans des programmes pour lesquels on paie tant de l'heure de vol. Donc, ça a pour effet qu'on n'a pas eu à acheter quelques millions de pièces d'inventaire et avoir un moteur de secours.

M. Côté (La Peltre): Si je comprends bien, ça veut dire que les deux éléments peuvent être ensemble.

M. Côté (Denis E.): Oui, c'est ça.

M. Côté (La Peltre): Pièces de rechange et fournitures avec Entretien. Donc, vous auriez pu avoir, par exemple, pour 2 500 000 \$ d'entretien et réparations, puis là, vous en avez pris une partie et vous l'avez retournée à l'élément Pièces.

M. Côté (Denis E.): C'est ça. Ce qui va arriver, c'est que, dépendant des types de pièces, il y a des fois qu'on en achète une neuve ou qu'on fait réparer celle qu'on a. Mais, dans l'historique de l'ensemble des pièces d'avions, on tient toujours, disons, pour l'ensemble des pièces «rotables», à faire réparer, la nôtre lorsque son temps vient à expirer parce qu'on garde l'historique de la pièce au lieu d'aller sur échange.

Vous allez prendre dans d'autres secteurs de l'aviation, eux, ils vont tout le temps aller sur échange quand leur pièce est expirée tandis que, nous, on tend plutôt à faire réparer la nôtre parce qu'on a toujours la même pièce.

M. Côté (La Peltrie): Puis, à ce moment-là, vous appliquez ça au niveau de l'item Pièces.

(11 heures)

M. Couillard (Gaston): Comme mentionnait M. Côté, depuis cet été, au lieu d'immobiliser dans le hangar des pièces, on a passé des contrats, ce qu'ils appellent dans l'entreprise, «just in time», où les deux fournisseurs majeurs des composantes des aéronefs CL-415, Canadair et Pratt & Whitney, nous fournissent ce support-là. Donc, on n'a plus à supporter les pièces comme tel, c'est eux qui le font pour nous, et on paie tant par heure de vol.

Coefficient d'utilisation des appareils

M. Côté (La Peltrie): À la page 19 du rapport de gestion annuel – merci, M. Côté – au deuxième paragraphe, on dit que la cible du coefficient d'utilisation sera révisée en fonction des heures de vol effectuées au cours des cinq dernières années pour l'ensemble des évacuations plutôt qu'à une cible référant au transport de personnes dans le secteur privé. Alors, pourquoi auparavant faisait-on la comparaison avec le secteur privé puis que là, maintenant, on cesse de se comparer?

M. Couillard (Gaston): Ha, ha, ha! On ne cesse pas de se comparer. Ce qu'on fait à l'heure actuelle, c'est que nos employés nous disaient: C'est difficile, le coefficient d'utilisation. Quand on marque 2,2 – dans ce cas-là, c'est 2,23 – le résultat, c'est difficile de voir ce que ça veut dire, 2,23, et quels sont les mécanismes sur lesquels je peux agir pour le faire, parce que c'est lié strictement à l'utilisation que l'entreprise privée fait d'un tel appareil, qui est basée à peu près sur 700 heures, d'après les données qui avaient été fournies par le Vérificateur en 1995. Donc, les gens ayant de la difficulté, ce qu'on fait maintenant, c'est qu'on leur présente en nombre d'heures de vol. Dans les tableaux subséquents, en arrière – parce que vous ne les voyez pas – je pourrais vous montrer le genre d'information qu'on distribue à nos employés sur une base mensuelle pour qu'ils suivent l'évolution.

M. Côté (La Peltrie): Est-ce qu'on pourrait déposer éventuellement ce...

M. Couillard (Gaston): Je pourrais déposer ces tableaux de bord là.

M. Côté (La Peltrie): Oui, s'il vous plaît, devant la commission.

M. Couillard (Gaston): Donc, à partir de ce moment-là, sur la page frontispice, en ce qui a trait à cet indicateur, on marque le nombre d'heures de vol puis on dit: Voici, selon les prévisions, ce vers quoi on se dirigera. Et on ne fait plus un lien avec le coefficient d'utilisation. Mais, dans le rapport final, éventuellement, on va faire le même lien que vous avez là pour permettre de se comparer avec l'entreprise privée. Mais, pour les employés, il n'est pas fait dans ce sens-là parce qu'ils n'étaient pas capables de comprendre le concept comme tel.

M. Amyot (Byrne): Si vous me permettez?

M. Côté (La Peltrie): Oui.

M. Amyot (Byrne): Il faut dire également que toute la notion des indicateurs, au fur et à mesure qu'on a expérimenté ça puis qu'on a avancé à l'intérieur du temps avec tout ça, on a cherché à trouver quels étaient les indicateurs les plus significatifs en fonction également de deux éléments: le premier, ce qui est de notre non-contrôle versus ce qui est de notre contrôle; et, deuxièmement, ce qui peut être compressible de ce qui ne peut pas être compressible. Et l'objectif, c'est d'aller d'une façon plus pointue d'année en année.

Possibilité d'entente de services avec la ville de Québec

M. Côté (La Peltrie): Aussi, à la page 29 de votre rapport, tout à l'heure il y a un collègue qui vous avait posé la question relativement aux services que vous vouliez élargir avec la ville de Montréal. Vous avez donné les raisons pourquoi ça n'avait pas fonctionné avec la ville de Montréal; pour la ville de Québec, comment ça a été dans votre approche?

M. Couillard (Gaston): La ville de Québec, c'est strictement une question budgétaire. Ils sont ouverts, ils savent qu'on existe. S'ils ont des disponibilités budgétaires et qu'ils ont des besoins, ils vont faire affaire avec nous. Mais, à l'heure actuelle, ils n'utilisent pas ce type d'équipement là dans leur surveillance de territoire.

M. Côté (La Peltre): Donc, ça avait été bien reçu?

M. Couillard (Gaston): Ça a été bien reçu. C'est toujours, d'une part, est-ce qu'on a besoin de ce type d'équipement là? Et, si oui, est-ce qu'on a les disponibilités budgétaires? Mais ils savent qu'on existe, et on se tient en contact avec eux.

Nombre d'indicateurs dans le rapport annuel

M. Côté (La Peltre): Dans votre rapport annuel, vous rendez compte sur 40 indicateurs différents, au fond, qui apparaissent, alors que, dans le plan d'action, on en définit 22. Qu'est-ce qui fait que vous ne couvrez pas les 40 indicateurs dans votre plan d'action?

M. Couillard (Gaston): C'est-à-dire que le rapport annuel, ce dont il fait foi, il fait foi des 23 indicateurs qu'on avait identifiés mais, en même temps, il fait foi aussi de certains documents dont on avait dit qu'ils se passeraient dans le verbatim du plan d'action et on voulait rendre compte de ces éléments-là en disant: Voici, on s'était engagé à faire telle chose auprès de l'entreprise, on l'a faite. Le plus bel exemple, je pense que vous venez de le citer, c'est la recherche de nouvelles clientèles. On a dit: On va faire de la recherche de nouvelles clientèles. Mais il n'y avait pas d'indicateur, puis personne ne pouvait le vérifier, et là on a dit: Oui, on a fait de la recherche auprès de tel groupe, tel groupe et tel groupe et on va en rendre compte. Effectivement, il n'était pas dans les ententes initiales de rendre compte de ces éléments-là mais, nous, on a senti le besoin de le faire pour mieux éclairer le lecteur.

M. Côté (La Peltre): Au niveau du transport du courrier qui a été traité, bien, on l'a déjà mentionné, je pense, il y a une diminution presque dans tout.

Le Président (M. Chagnon): Veux-tu, on va revenir au courrier? On va finir le transport aérien et on reviendra au courrier.

M. Côté (La Peltre): Je pensais que c'était un transport aérien pareil, là!

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Chagnon): Non, non, non! C'est le courrier avec un timbre. Alors, sur le transport aérien?

Une voix: M. le Président, est-ce qu'on pourrait avoir quelques minutes?

Le Président (M. Chagnon): On a encore du transport aérien. Pas de problème. Vous aurez vos minutes plus tard.

M. Couillard (Gaston): Non, c'est juste pour quelques minutes, une pause-santé.

Le Président (M. Chagnon): Ah, pour une pause-santé? Oui, on peut faire une pause-santé, trois à quatre minutes.

M. Couillard (Gaston): Trois à quatre minutes? O.K.

(Suspension de la séance à 11 h 6)

(Reprise à 11 h 11)

Le Président (M. Chagnon): M. le député de l'Acadie, vous aviez une question. On vous écoute.

Perte sur résiliation de crédit-bail

M. Bordeleau: Merci, M. le Président. Dans le rapport annuel, le Service aérien, à la page 61, on fait référence à perte sur résiliation de crédit-bail de 806 000 \$. Est-ce que vous pouvez nous expliquer c'est quoi exactement?

M. Couillard (Gaston): Oui, je vais demander à M. Côté de vous expliquer.

Le Président (M. Chagnon): M. Côté, annoncez-vous. Ha, ha, ha! Merci.

M. Côté (Denis E.): Denis Côté. Cette perte sur crédit-bail là, c'est qu'en 1991 le gouvernement avait loué par voie de crédit-bail

auprès d'une institution financière deux avions, c'est-à-dire le Cheyenne et le Sherpa. Par la suite, le Sherpa s'est écrasé et le Cheyenne a été vendu. Et, sur recommandation du ministère des Finances, en mai 1996, il a été décidé de résilier ce crédit-bail. C'est sûr qu'il s'ensuivait une perte parce que le bailleur avait un taux d'intérêt garanti pour la durée de son prêt de 10 ans et, lorsque le tout a été résilié en mai 1996, le taux de rendement de son argent n'était pas le même qu'en 1991. Donc, il y a l'écart sur le taux de rendement en escomptant la valeur actualisée de son argent qu'il recevrait et celle qu'effectivement il va pouvoir recevoir en plaçant son argent lorsqu'on résilie le crédit-bail. Ceci était une partie de la perte sur crédit-bail.

L'autre partie qu'on avait, c'est que ce crédit-bail-là était fait en dollars américains. Et, annuellement, il fallait réviser le solde qu'on avait aux livres, qui était converti en dollars canadiens, et le montant réel qui était dû en dollars américains avec le taux de change prévalant à la fin de l'année financière. Et, à la fin de l'année financière 1996, si je me rappelle bien, il y avait un solde à amortir, parce que ces baux-là se terminaient en 2001, de 394 000 \$. Et vu que nous avions tout résilié ces baux-là en mai 1996, il fallait aussi passer dans l'année en cours de cette résiliation la variation de taux de change, parce que ces deux baux-là étaient en dollars américains.

M. Bordeleau: O.K. C'est ce qu'on voit ici, en-dessous de taux de change là, perte...

M. Côté (Denis E.): Oui, c'est ça.

Nature des locations de services

M. Bordeleau: Dans les mêmes états financiers, vous avez fait référence tout à l'heure à Achat et location de services, pour 2 200 000 \$. Est-ce qu'il y a une catégorie de services plus particuliers auxquels vous référez, toujours au privé, à ce moment-là?

M. Couillard (Gaston): Je dirais qu'à l'heure actuelle, de ce 2 200 000 \$, pour environ à peu près 60 %, c'est des petits aéronefs, et 40 %, des hélicoptères.

Le Président (M. Chagnon): Navajo?

M. Couillard (Gaston): King Air, Navajo. King Air, les différentes sortes, 100, 200, 90, là. Il y a du Navajo, puis il y a à peu près 40 % de ce montant-là, environ pour 800 000 \$, ce sont des hélicoptères un peu plus gros, des L-4 ou Bell L-4 ou la même catégorie, des autres compagnies.

M. Bordeleau: Ça demeure marginal quand même comme utilisation par rapport à l'ensemble des opérations?

M. Couillard (Gaston): Si je prends... il faut voir que cet Achat et location de services ne couvre que le transport des personnes. Donc, il faudrait, pour avoir une bonne idée, mettre ça en comparaison avec le chiffre d'affaires que nous faisons sur le transport des personnes et la surveillance du territoire qui est à peu près 3 500 000 \$. Donc, l'entreprise privée, sur 5 000 000 \$, il y en a 3 000 000 \$ par le gouvernement, puis 2 000 000 \$ par l'entreprise privée, à peu près 60-40.

M. Bordeleau: Est-ce que ça veut dire que, dans cette catégorie de services, les équipements que vous avez, au fond, ne sont pas nécessairement appropriés pour tous les besoins? La preuve est là. Mais est-ce que les équipements que vous devez supporter, qui sont les vôtres, à ce moment-là ça vous occasionne des pertes? Est-ce qu'il y aurait une nécessité de rééquilibrer, qui soit rentable, les équipements de façon à satisfaire plus près de 100 % des besoins, tout en étant quelque chose de rentable? Si c'est plus payant, si c'est moins dispendieux d'aller au privé, je pense qu'effectivement c'est peut-être plus intéressant de continuer.

M. Couillard (Gaston): C'est le cheminement qu'on veut faire, comme annonçait M. Amyot précédemment. On regarde pour voir si on ne pourrait pas avoir des appareils qui soient plus petits et aussi performants, qui rencontrent les besoins de la clientèle, tout en autofinancement le service, ou on va avoir de l'autofinancé. Bien, on prendra d'autres décisions.

M. Bordeleau: Les équipements qui sont en cause, c'est les F-27, et puis est-ce qu'il y a d'autres...

M. Couillard (Gaston): C'est les F-27 et les...

M. Bordeleau: ...des hélicoptères aussi?

M. Couillard (Gaston): C'est ça, les quatre hélicoptères Bell-206.

M. Bordeleau: Qui ne semblent pas répondre nécessairement...

M. Couillard (Gaston): Qui ne répondent plus. Les Bell-206, ils ont été acquis en 1970. Les F-27, il faut voir. Ceux qu'on a, ils ont été fabriqués dans les années cinquante-trois, cinquante-quatre.

Le Président (M. Chagnon): M. le député de Roberval, vous avez une additionnelle là-dessus.

M. Bordeleau: Je n'ai pas terminé. Juste là-dessus, spécifiquement.

M. Laprise: Concernant les baux de location. Est-ce que c'est normal, est-ce que c'est courant de louer des appareils pour 10 ans, avoir des baux de location de 10 ans ou si ça se prend à plus court terme? Votre crédit-bail ici, vous disiez tout à l'heure que c'est un bail qui avait été signé pour 10 ans, et vous l'avez résilié.

M. Couillard (Gaston): Quand on achète un avion, il y a deux façons. Soit qu'on le paie comptant, soit qu'on le finance. Le contrat de location, à ce moment-là, était sur 10 ans, 10 ans étant à peu près ce qu'on rencontre dans l'entreprise d'une façon normale.

Le Président (M. Chagnon): M. le député de l'Acadie.

Temps d'entretien par rapport à l'entreprise privée

M. Bordeleau: Les évacuations aéromédicales, vous faites référence à la page 19 au nombre d'heures d'entretien par heure de vol pour le Challenger. Bon, vous avez atteint vos objectifs; votre engagement, c'était 2,5 heures d'entretien par heure de vol, vous avez obtenu 2,42. Mais est-ce que le 2,42 heures d'entretien par heure de vol, ça se compare à ce qui se passe dans le privé? Est-ce que, dans le privé, c'est à peu près l'entretien qui doit se donner à un appareil comme ça?

M. Couillard (Gaston): Je n'ai pas de données qui viennent de l'entreprise privée autres que les gens de Canadair qui me disent que, pour un avion qui est sollicité comme on le fait à l'heure actuelle, 2,5 heures semblent être la norme. Mais je n'ai pas de données venant de l'entreprise privée comme telle parce qu'il n'y a pas dans l'entreprise privée un appareil qui est sollicité de cette façon-là; il est sollicité à peu près à 700 heures de vol par année.

Il faut voir que l'entretien qui est fait à bord des aéronefs, il est de trois types. Il y a un entretien que vous voliez ou que nous ne voliez pas, il faut que vous fassiez une inspection annuelle. Puis il y en a d'autres qui vont en fonction des heures de vol, à certains paliers. Ils sont de plus en plus exigeants, de telle sorte qu'à 700 heures de vol, je dirais que l'entreprise privée consacre peut-être quatre ou cinq heures d'entretien par heure de vol, si je prends les courbes que nous avons au Service aérien, que je montrais précédemment au début.

Mesures de rétroaction auprès de la clientèle (suite)

M. Bordeleau: O.K. Tout à l'heure, mon collègue de Verdun vous a questionné sur le combat des feux de forêt, sur vos atteintes en termes de satisfaction pour la rétroaction. Vous avez fait référence au fait que vous aviez mis en place des processus, au fond, d'évaluation immédiatement après les actions. Est-ce que c'est récent ou si ça a été fait depuis un bout de temps?

(11 h 20)

M. Couillard (Gaston): Il faut voir que ce sondage vérifiait pour les années antérieures. Ça a été fait au cours de l'été. L'an passé, sur la fin de l'année des feux, on avait mis en place ce mécanisme-là et cette année, suite à la réponse qu'on avait eue, on l'avait fait à titre de projet-pilote, aussi bien SOPFEU que nous. Les gens ont dit: Oui, continuez, c'est bon. Il faudrait continuer, et on l'a mis en place d'une façon officielle cette année.

M. Bordeleau: O.K. Alors, c'est l'an prochain qu'on va voir les résultats là-dessus.

M. Couillard (Gaston): On prévoit les sonder au niveau de deux ans, mais dans ce cas-là peut-être qu'on pourrait y aller, pour aller voir si ça s'est amélioré, au cours de l'année prochaine.

M. Bordeleau: Parce qu'actuellement, bien, c'est-à-dire en 1996-1997, c'est à peu près la même situation qu'en 1994-1995, ça n'a pas bougé.

M. Couillard (Gaston): Exactement. Ça n'a pas évolué.

M. Bordeleau: Alors, les actions ont été mises en place dans les derniers... Alors, on verra. O.K.

M. Couillard (Gaston): Exact.

Surveillance du territoire

Raisons du choix de la Gendarmerie royale par la CUM pour la surveillance aérienne

M. Bordeleau: Tout à l'heure, vous avez fait référence à la démarche que vous faisiez pour la surveillance du territoire auprès de la Communauté urbaine de Montréal. Vous avez mentionné que la Communauté urbaine avait retenu la Gendarmerie royale plutôt que la proposition que vous aviez faite. Est-ce que vous savez pourquoi, la Gendarmerie royale? Sur quels facteurs la proposition de la Gendarmerie royale a-t-elle été jugée plus avantageuse que...

Le Président (M. Chagnon): C'était la police de la CUM qui cherchait un hélicoptère. Elle s'est alliée avec la Gendarmerie.

M. Bordeleau: Oui, oui. Mais pour quelle raison? Ils devaient avoir... Si t'as des propositions, tu évalues celle qui semble la plus...

M. Couillard (Gaston): Disons que les propositions, celles que nous avions faites et celles que j'ai pu voir venant de la Gendarmerie royale, étaient semblables à 100 \$ près.

M. Bordeleau: O.K. Ce n'est pas au niveau des coûts.

M. Couillard (Gaston): Non. J'ai cru comprendre que c'est une question d'affinités sur le territoire de combat, dans certains dossiers, et c'est tout ce que j'en sais. Je n'en sais pas plus.

Recherche de nouveaux marchés

M. Bordeleau: O.K. Ça va. Dans la même partie du rapport, vous faisiez référence à la recherche de nouveaux marchés, à l'adaptation des services en consultant davantage la clientèle. Au niveau de la recherche de nouveaux marchés, est-ce que vous avez d'autres démarches à part celles auxquelles vous avez fait référence, Communauté urbaine et ville de Québec? Tout à l'heure, on vous a questionné sur ce qui se passe à Québec.

M. Couillard (Gaston): Au niveau de la surveillance du territoire?

M. Bordeleau: Oui. Est-ce qu'il y a d'autres marchés potentiels que vous regardez et qui...

M. Couillard (Gaston): On regarde, à l'heure actuelle, pour... En tout cas, on dirige notre attention vers la ville de Laval pour l'instant. Oui.

M. Bordeleau: Est-ce que la Rive-Sud de Montréal, c'est susceptible d'être...

M. Couillard (Gaston): Il ne semble pas y avoir d'attrait.

M. Bordeleau: Non.

Le Président (M. Chagnon): Il n'y a pas de bandits!

M. Couillard (Gaston): Non!

M. Bordeleau: Surveillance du territoire.

Des voix: Ha, ha, ha!

Entente avec la Sûreté du Québec

M. Bordeleau: Toujours dans la surveillance du territoire et la Sûreté du Québec. À la page 28, vous mentionnez: «Un plan d'action visant à poursuivre l'amélioration de nos services sera élaboré au cours des prochaines semaines», puis ça fait référence... Si je ne me trompe pas, au niveau des contrats, vous aviez un objectif de 80 % et vous l'avez atteint à 60 %. Est-ce que vous pourriez nous donner un peu plus d'informations sur cette situation-là et sur la Sûreté du Québec plus particulièrement? Qu'est-ce qui se passe?

M. Couillard (Gaston): Au niveau de la Sûreté du Québec, il faut voir que les discussions que nous avions à la Sûreté du Québec lorsque le rapport a été écrit, c'est que nous étions en train de renégocier notre entente que nous avions avec eux. Ce dont ils ont besoin comme appareils, nous l'avions. D'ailleurs, nous en avions acheté un spécialement pour leurs besoins à eux. La deuxième des choses, c'était de s'assurer qu'on puisse rencontrer exactement leurs exigences parce que, dans le rapport que le Vérificateur avait fait, en 1995, il avait soulevé qu'effectivement il y avait des frais fixes qu'ils payaient et qu'ils n'utilisaient pas, etc. Il y avait toute une dynamique à l'intérieur, et eux autres tenaient à ce qu'ils aient des gens en service 24 heures sur 24, sept jours par semaine. Donc, ça posait une contrainte sur l'organisation. On a eu à discuter là-dessus et au cours des discussions on en est venu à un système mitoyen où les gens ont convenu, en fonction des budgets qu'ils avaient... Et il y a des impératifs qu'ils pouvaient mettre en place, et c'est ce qu'on a mis en place.

M. Bordeleau: O.K. Ça va.

Le Président (M. Chagnon): Merci beaucoup. Questions?

M. Côté (La Peltre): Oui.

Le Président (M. Chagnon): M. le député de La Peltre.

Somme due au fonds consolidé du revenu

M. Côté (La Peltre): Merci, M. le Président. Je voudrais vous amener à la page 62 de votre rapport annuel. Au passif à court terme, il y a un item dû au fonds consolidé du revenu, sans intérêts ni modalités de remboursement, 43 000 000 \$. Alors, en 1996, même montant; en 1997, prévision d'un même montant; en 1995, on avait aussi ce montant-là. Est-ce qu'on pourrait avoir des explications sur ce 43 000 000 \$, s'il vous plaît?

M. Couillard (Gaston): Bon. Lorsque le Fonds a été créé, le Fonds du service aérien, il y a eu des actifs de passés par le gouvernement vers le Fonds, et ces actifs-là totalisaient 43 000 000 \$. Il n'y a pas eu de modalités d'arrêtées avec le ministère des Finances quant au remboursement comme tel de ce 43 000 000 \$.

M. Côté (La Peltre): Donc, c'est une dette, ça, qui...

M. Couillard (Gaston): C'est une dette, effectivement. C'est l'avoir du propriétaire.

Le Président (M. Chagnon): M. Côté.

M. Côté (Denis E.): Ce qui constitue le 43 000 000 \$, en gros, c'est les deux avions CL-215T, pour environ 25 000 000 \$ qui avaient été payés comptant par le gouvernement lorsqu'ils ont été inscrits dans le Fonds du service aérien. C'est devenu une dette au dû du fonds consolidé. Un autre, 7 500 000 \$ environ, c'est la valeur des pièces en inventaire qui a été transférée lorsque le Fonds du service aérien a débuté. Si vous additionnez ces deux items-là, vous êtes rendus à 32 500 000 \$. Le reste du montant, c'est constitué...

Avant, c'était un fonds renouvelable. On faisait des profits parce qu'on n'avait pas tous la même proportion. On avait tous les revenus pour les convois de feux de forêt, mais on avait simplement une partie des dépenses qui étaient comptabilisées. Donc, le reste, c'était un excédent de profits. C'est un dû au fonds consolidé constitué de ces trois éléments-là.

Le Président (M. Chagnon): Voilà un morceau de dette qu'on ne retrouve pas dans la dette gouvernementale.

M. Côté (Denis E.): C'est-à-dire que le compte à recevoir est inscrit dans les avoirs consolidés du gouvernement.

Le Président (M. Chagnon): Oui, un compte à recevoir. C'est sûr.

Assurances en cas d'accident

M. Côté (La Peltre): Une autre question. En matière d'assurances, au niveau des appareils, s'il arrive un crash quelconque, est-ce qu'il y a des assurances ou vous assumez entièrement la perte directement?

M. Couillard (Gaston): On pratique l'autoassurance au gouvernement. Dans l'entente de gestion que nous avions, nous avions regardé et nous avions demandé que soit constitué... nous, on l'appelait fonds d'assurance, provision, en tout cas, peu importe, réserve; mettons-le comme on voudra, je ne m'arrêterai pas à la sémantique. Ce qu'on voulait, c'est qu'on puisse, au cours des années, à partir des revenus qu'on génère à l'extérieur du Québec... Parce qu'on ne voulait pas non plus prendre des deniers québécois puis les mettre de côté. Donc, on dit: À partir de la tarification qu'on charge à l'extérieur, que cette chose-là soit mise en réserve et qu'éventuellement, entre les mains du ministre des Finances, ce fonds-là augmentant, s'il arrive un incident ou un accident grave, on puisse prendre cet argent-là pour renflouer ou récupérer les actifs perdus.

C'est devenu de plus en plus crucial suite aux avions 415 où là, évidemment, s'il y en avait un qui s'écrasait, la banque va nous demander de le remplacer immédiatement.

Le Président (M. Chagnon): Je pensais que vous aviez une assurance flotte sur vos avions, les 415, qui était payée par SOPFEU, non?

M. Couillard (Gaston): Non. On pratique l'autoassurance.

M. Côté (La Peltre): Là, actuellement, donc, il n'y a pas de fonds, il n'y a pas de réserve qui est faite.

M. Couillard (Gaston): Il n'y a pas de fonds. Ce à quoi on veut revenir, c'est auprès des autorités pour le constituer. Le ministère des Finances est d'accord avec notre position. Il reste maintenant à obtenir les autorisations pour le créer.

M. Côté (La Peltre): Quand prévoyez-vous que ça peut se réaliser, ça?

M. Couillard (Gaston): Si vous me le demandiez aujourd'hui, je vous dirais: Demain matin, on va s'y attaquer, on va le mettre en place. En tout cas, on va faire certainement la demande.

Le Président (M. Chagnon): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): Si vous me permettez. Il y a eu des démarches qui ont été entreprises au cours du dernier exercice financier à cet effet. C'est sur le principe de l'autoassurance gouvernementale que ça a été mis de côté. La formule a été réajustée, au moment où l'on se parle, et on a à faire la démonstration que ça n'amènera pas de dépenses additionnelles à l'unité autonome de services. Et la formule qui est envisagée n'en amènerait pas. La prime pour les assurances serait payable à l'intérieur de l'exportation de notre expertise vers les autres pays. Donc, on a l'intention dans les prochains mois de revenir à la charge auprès du Conseil du trésor sur la création de ce fonds d'assurances. Maintenant, on a l'avis positif du ministère des Finances là-dessus.

M. Côté (La Peltre): Est-ce que vous avez des estimés ou des évaluations de faits à l'effet que, si vous aviez à assurer la flotte, combien ça vous coûterait?

M. Couillard (Gaston): Normalement, auprès de l'entreprise privée, les assurances qu'on a – et ça, on l'a via notre opération jalonnement – c'est environ 5 % de la valeur de la coque. Donc, si on avait à assurer nos 415, disons...

Le Président (M. Chagnon): La valeur marchande, évidemment, pas la valeur aux livres.

M. Couillard (Gaston): La valeur marchande. Donc, la valeur marchande étant de 160 000 000 \$ et quelques, 5 %, ça

représerverait une prime annuelle de 8 000 000 \$.

(11 h 30)

M. Amyot (Byrne): Pour votre information, c'est à partir de ces mêmes barèmes que nous avons formulé la proposition qu'on a l'intention d'envoyer au Trésor.

M. Côté (La Peltre): Merci.

Le Président (M. Chagnon): Je vous remercie.

M. Bordeleau: Juste sur ce point-là, en fait, juste une question très simple. Ce que je comprends, c'est qu'actuellement, s'il y a un accident puis qu'un avion est détruit, c'est le gouvernement qui va assumer complètement, c'est-à-dire les services aériens et, éventuellement, le gouvernement... C'est vrai aussi pour les responsabilités au sol? Par exemple, si un avion – je ne sais pas, moi – tombe sur une bâtie ou quelque chose, c'est...

M. Couillard (Gaston): Non. On a une assurance-responsabilité qui couvre 100 000 000 \$ en cas d'écrasement, comme vous mentionnez.

M. Bordeleau: O.K. Alors, c'est juste la valeur de l'avion comme tel.

M. Couillard (Gaston): C'est la valeur de l'actif comme tel.

Le Président (M. Chagnon): Alors, je vous remercie pour cette première partie qui aura été largement la plus longue concernant le transport aérien. Je pense que vous avez passé le test cum laude. Votre professeur va être bien fier.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Chagnon): Évidemment, le sujet du transport aérien est un sujet qui a fait couler beaucoup d'encre, même depuis le jet à Lesage. Jusqu'à aujourd'hui, il y a plusieurs préjugés tenaces qui sont enracinés dans l'esprit non seulement des parlementaires, mais du public en général. Si je me fie, par exemple, au document que vous nous avez fait parvenir, si on n'avait reçu que le tableau de la page 27, le tableau J qui fait état du nombre d'heures de vol pour les avions d'affaires du 1er avril 1990 au 31 mars 1997, on se serait aperçu que vous aviez cinq avions, dont le Cheyenne dont vous vous êtes départis. Donc, il vous en restait quatre puis, sur les quatre, il y en a deux qui se sont écrasés. On n'aurait pas eu une tendance naturelle à vous confier la flotte d'Air Canada!

Mais ceci étant dit, c'est, je pense, donner raison aussi au genre d'organisation que vous avez montée depuis quelques années, à vérifier et améliorer le service, améliorer aussi, pour nous, notre capacité de pouvoir regarder ce qui se fait puis comment ça se fait. Je pense qu'en général les parlementaires, mes collègues, je peux parler en leur nom en disant qu'ils ont été très satisfaits de ce qu'ils ont entendu ce matin concernant la partie administration du Service aérien.

Services postaux

Baisse du volume de courrier

Et, en même temps, bien, on va passer tout de suite au dossier du courrier, puisqu'il nous reste à peine une demi-heure. Peut-être pourriez-vous nous dire rapidement, dans le dossier du courrier, puisqu'on a vu, d'une part, comme on l'a souligné, que la demande est en baisse.... Si je me fie à vos trois critères, l'autofinancement, ça ne fonctionne pas, du moins il y a un problème de déficit; l'augmentation de la productivité, peut-être est-ce le cas, mais il y a une diminution de clientèle; alors, diminution de clientèle, pas d'autofinancement et, semble-t-il, peut-être une augmentation de productivité. Ça, ça reste à démontrer.

M. Couillard (Gaston): Au niveau du courrier, effectivement, on va parler de performance financière, mais les volumes de courrier sont en chute, vous l'avez souligné, on l'a donné dans les rapports, et c'est dû notamment aux nouvelles technologies, d'une part, d'autre part, à la centralisation des ministères dans un même édifice, etc., de telle sorte que ce que nous avons fait, compte tenu qu'on pressentait venir cette diminution-là, on a réorienté notre personnel en amont, comme je mentionnais précédemment, pour s'en aller au niveau de ce que nous appelons des «contrats-ententes», la première ligne. Donc, on voit que dès 1994-1995 nous

avions déjà commencé à acheminer de la main-d'œuvre qui n'était plus requise dans nos salles de tri compte tenu de la diminution de volume et on l'a réorientée vers les ministères sur des contrats, parce que les ministères avaient un besoin de distribution de courrier à l'intérieur de leur immeuble. Donc, on a fait cette chose-là tout en prenant toutes les opportunités qui nous étaient données, que ça soit des départs à la retraite ou que ça soit des mutations vers d'autres ministère, pour revoir si nous avions absolument besoin de l'individu dans le contexte concerné ou si on ne pouvait pas faire autrement. Et on a aussi, en même temps, mis énormément d'emphase sur notre réseau de cueillette où on a diminué. On avait à un moment donné tout près de 40 camions qui se promenaient sur le territoire; maintenant, nous en avons 19. Donc, on a ramassé nos éléments, ces choses-là. Donc, ça, ça s'est fait.

Au niveau de la performance financière, effectivement, depuis la création de cette unité-là, en fonds, il y avait toujours eu des déficits. Dans les premières années, c'étaient 600 000 \$ à 700 000 \$ et, après ça, ça s'est maintenu dans les environs de 1 300 000 \$. Le déficit accumulé, au moment où on se parle, est de 3 900 000 \$.

On s'était engagé dans l'entente de gestion d'essayer d'autofinancer... Non seulement d'essayer mais on avait dit qu'on atteindrait l'autofinancement en avril 1997. Et, depuis avril 1997 au 31 juillet 1997, malgré les diminutions qu'on note encore à l'intérieur, on voit qu'on a dégagé un excédent des revenus sur les dépenses de 132 000 \$. Donc, il semble que cette chose-là quand même soit...

Le Président (M. Chagnon): C'est une donnée partielle, ça.

M. Couillard (Gaston): Exactement, c'est des données partielles mais il faut voir que, les autres années, on était déjà en déficit à ce moment-là, donc, on peut présager. Et, si on fait l'extrapolation pour l'année entière à partir de 95 % des volumes qu'on a à l'heure actuelle, on arriverait avec un léger surplus d'environ 200 000 \$ à la fin de l'année. Donc, on suit cette chose-là d'une façon attentive.

Il faut voir qu'au niveau du fonctionnement, dépenses de fonctionnement, on est passé de 6 691 000 \$ – tout près de 6 700 000 \$ – et on estime que la prévision, au moment où on se parle, devrait être à la fin de l'année de 4 294 000 \$ et, au 31 juillet, on était à quelque 10 000 \$ près de la cible. Donc, il y a eu des efforts de rationalisation et, comme je le mentionnais, on est passé de 140 employés à 75 dans ce secteur-là.

Le Président (M. Chagnon): M. le député de La Peltre et ensuite M. le député de l'Acadie.

Avantages d'une plus grande autonomie

M. Côté (La Peltre): Merci, M. le Président. Une question peut-être plus générale dans un premier temps. En quoi la Direction générale des services, autant aériens que postaux, est-elle devenue plus autonome depuis juin 1995? Qu'est-ce qui a fait que ce changement-là vous a permis une plus grande autonomie? Est-ce qu'on peut avoir quelques indications?

M. Couillard (Gaston): Disons que, dans notre entente de gestion, on avait visé à avoir cinq allégements administratifs pour pouvoir mieux gérer à l'intérieur. Il y avait tout l'aspect de l'engagement des occasionnels. Il faut voir qu'avant, les occasionnels, on nous disait: Tu en engages deux ou trois ou quatre par année, et on avait à justifier cette chose-là au préalable, lors des prévisions budgétaires. Ce qu'on avait demandé, c'est que, du fait qu'on était dans une situation qui fluctue, etc., pouvoir engager de la main-d'œuvre lorsqu'on en a de besoin. Et cette autorisation-là nous a été donnée de pouvoir exercer cette chose-là en autant qu'on autofinance ces éléments-là. Donc, les mécanismes, notamment cette année, on les a utilisés dans ce sens-là.

Il y avait aussi tout ce qui était relié au déplacement du personnel hors Québec. Avant, il fallait préparer des programmations et déposer ça auprès d'autres ministères, sur les sorties potentielles qu'on prévoyait à l'extérieur du Québec. Dans une opération aérienne, tel qu'on est situé, ça devient pratiquement impossible à faire. Je peux bien m'engager à ne pas dépasser tel nombre de sorties mais, au bord de la frontière, je ne suis pas pour arrêter. Donc, cet élément-là – et tout le monde l'a compris – on rencontre, après coup, des faits puis je pense que ça, ça a été un allégement important.

Le troisième élément qui est important pour nous, c'était de pouvoir signer des ententes de services avec d'autres pays. On avait toujours considéré que ces ententes-là étaient des ententes de pays à pays. Et, ce qu'on a réussi à prouver, c'étaient des ententes commerciales. Donc, étant des ententes commerciales, on nous a donné l'autorisation de les faire et on l'a fait abondamment et beaucoup plus rapidement que les autres. On avait la création du fonds d'amortissement qu'on avait demandé. Ce fonds-là nous a été agréé et, au moment où on se parle, comme le mentionnait M. Amyot précédemment, il y a tout près de 22 000 000 \$ – 21 millions et quelque cent mille dollars – dans ce fonds-là et il y avait effectivement le fonds d'assurance ou réserve d'assurance dont on a parlé précédemment.

Donc, c'est ces cinq choses-là, et c'est tout ce dont on avait besoin comme marge de manœuvre, on n'avait pas besoin de plus. Et je pense qu'on les a utilisées selon ce qu'on pensait les utiliser.

M. Côté (La Peltrie): C'est suffisant, à ce moment-là, pour vous permettre...

M. Couillard (Gaston): C'est suffisant à l'heure actuelle, oui.

Coûts d'administration

M. Côté (La Peltrie): J'aimerais savoir aussi c'est quoi le pourcentage que représentent les coûts d'administration de chaque activité par rapport à l'ensemble des coûts, en les comparant à celui de l'industrie? Est-ce que vous avez des données?

(11 h 40)

M. Couillard (Gaston): Je n'ai pas de données par rapport à l'industrie privée parce que j'ai de la difficulté à en obtenir. Si j'en avais... J'ai fait maintes démarches, et les gens semblent réticents. Je pourrais fournir à la commission, au cours des dernières années, les coûts par rapport au budget puis par rapport aussi à la réalisation. Parce qu'il faut voir que, moi, je peux bien budgérer 5 % des coûts d'administration en fonction de certaines prévisions budgétaires, mais si, pour une raison ou une autre, la clientèle coupe des trois quarts dans l'année... Et, dans le Service aérien, ça s'est passé, dans ce domaine-là. On n'indique pas une bonne note, mais elle est là quand même. Donc, je pourrais fournir à la commission...

Une voix: Vous pourriez déposer ça à la commission, oui?

M. Couillard (Gaston): Oui, je pourrais le déposer.

Nombre de postes d'encadrement

M. Côté (La Peltrie): Dernière question, là, plus au niveau du Service postal. On voit, vous l'avez très bien démontré, qu'il y a une diminution dans presque tous les secteurs du courrier gouvernemental. Vous avez dit également qu'il y avait une diminution de 140 employés... ETC, c'est ça? Employés permanents à temps complet?

Une voix: Oui, à temps complet.

M. Côté (La Peltrie): Vous êtes passés de 140 à 75?

M. Couillard (Gaston): C'est ça.

M. Côté (La Peltrie): Bon. Quel est, maintenant, le taux d'encadrement au niveau de ce qui reste, les 75, là? Alors, combien il y a de cadres, combien il y a de cadres intermédiaires?

M. Couillard (Gaston): Je vais prendre au niveau du Service aérien et au niveau du courrier et messagerie. À la création de ces deux groupes-là, au Service aérien, si ma mémoire est bonne – et je pourrai vous déposer les données – c'étaient 27 postes d'encadrement qu'il y avait lorsqu'il y a eu transfert. Il y avait 208 employés. Au moment où l'on se parle, il y a 13 postes d'encadrement puis il y a 150 employés.

Une voix: Ça s'est amélioré grandement.

M. Couillard (Gaston): Au niveau du courrier et messagerie, il y avait 140 employés, dont huit postes d'encadrement. Il reste à l'heure actuelle 75 employés permanents et quatre postes d'encadrement. Donc, le ratio est à peu près semblable dans le cas du courrier et messagerie, quoique le courrier et messagerie, du fait que son volume fluctue au cours des années – on a engagé au cours de l'été jusqu'à une vingtaine d'occasionnels – donc, ça fluctue, mais si on prend...

Le Président (M. Chagnon): L'été? Pourquoi vous engagez des occasionnels l'été?

M. Couillard (Gaston): Il y a la question des vacances, et cette année particulièrement, les volumes se sont maintenus. Je ne

comprends pas ça, mais ça s'est maintenu. Tandis que les autres années antérieures, ça baissait; cette année, les volumes se sont maintenus.

Le Président (M. Chagnon): C'est la seule affaire qui fonctionne l'été, le Service postal.

M. Couillard (Gaston): C'est peut-être dû au courrier qu'on a acheminé pour les mises à la retraite. Je ne le sais pas.

Une voix: Ah! Peut-être.

Des voix: Ha, ha, ha!

Implication du personnel

M. Côté (La Peltrie): Comment ça se passe à l'intérieur de la boîte, les nouvelles orientations que vous vous donnez, avec le personnel? Est-ce qu'ils sont impliqués? Est-ce qu'ils font partie de tout le processus?

M. Couillard (Gaston): Au niveau du personnel, on a essayé autant que possible non seulement de les tenir au courant, mais de demander leur opinion. Donc, sur une base mensuelle, au niveau du courrier et messagerie, on dépose le tableau de bord, que je vais vous faire parvenir, donnant les principaux résultats atteints et essayant d'orienter la discussion en disant: Voici telle place où on performe mal et de quelle façon. Et on associe de plus en plus le personnel dans ces études de dossiers là.

Au niveau du Service aérien, on a fait la même chose. Le personnel a été convié à toutes sortes d'exercices pour essayer de rationaliser les coûts. Que ce soit au niveau du secteur de transport des personnes, que ce soit au niveau des hélicoptères, tout le monde a été mis à contribution pour diminuer les coûts et améliorer les façons de faire. Et c'est la façon dont on a procédé pour essayer de rationaliser ces secteurs-là en maintenant toujours les gens non seulement au courant, mais en les impliquant dans les études des dossiers. Et, évidemment, sur une base mensuelle, on leur retourne le résultat atteint.

M. Côté (La Peltrie): Puis la collaboration a été très bonne?

M. Couillard (Gaston): La collaboration est très bonne à l'heure actuelle. Je prends, juste à titre d'exemple – puis je pense qu'il faut le citer – au niveau du courrier et messagerie, il y avait au-delà de 110 processus administratifs à l'intérieur de la boîte; et, à l'heure actuelle, il en reste 12. Donc, il a fallu reformer le personnel, etc. Mais on est rendus, je pense, pas mal efficaces à l'intérieur de nos salles de tri. Ça nous a permis de faire le virage qu'on constate là.

M. Amyot (Byrne): Je dirai que l'un des éléments, si vous me le permettez... l'ensemble des activités qui avaient un caractère de déficit ont toutes été analysées par des comités paritaires. Donc, c'est de là l'implication du personnel. C'est de là également la reddition de comptes. Et c'est ça dont je discutais un peu plus au préalable qui a créé une espèce de synergie. C'est de là également, dans la façon de revoir les choses, que ça devient l'élément d'efficacité puis d'efficience qui est pris en considération plutôt que de dire: C'est un poste puis on tient au poste. Le poste, oui, mais en autant qu'il soit bénéfique à l'ensemble.

Le Président (M. Chagnon): Merci. M. le député de l'Acadie, et M. le député Roberval, après.

Équilibre budgétaire

M. Bordeleau: Oui. Bon, on voit de 1996 à 1997 une diminution des revenus due à une baisse du courrier. Est-ce que vous anticipiez que ça va continuer ou si on arrive à un plateau? C'est quoi vos prévisions à ce niveau-là? Bien, on sait qu'il y a eu le courrier électronique, ces choses-là, bon, et aussi la diminution du personnel, est-ce que vous pensez qu'on va continuer à diminuer ou que ça devrait se stabiliser bientôt, l'année prochaine?

M. Couillard (Gaston): Moi, je pense qu'on est dans un cycle où ça va diminuer, compte tenu des nouvelles technologies. Et je n'ai pas juste cette impression-là. Pour en avoir discuté avec les gens de Postes Canada, ils pressentent, eux autres aussi, qu'au cours des six, sept prochaines années le courrier va être en chute libre à cause de la venue des nouvelles technologies. Plus ça va s'insérer dans nos façons de faire, plus le courrier, tel qu'on le connaît à l'heure actuelle, va s'être modifié. Donc, oui, on prévoit des baisses encore et on prévoit aussi des réductions à l'intérieur. Et le défi qu'on s'est donné, c'est de relocaliser ces gens-là dans une place où ce sera le plus efficace et rentable pour l'organisation.

M. Bordeleau: Est-ce qu'au niveau du courrier, tout ce qui est courrier gouvernemental passe nécessairement par le service?

M. Couillard (Gaston): Non. Il y a des ministères qui ont encore leurs propres opérations. Je pense, entre autres, au Revenu qui a sa propre opération, je pense à la Sécurité du revenu aussi qui a sa propre opération et, évidemment, certaines sociétés ont leurs propres opérations. Donc, ça ne passe pas tout... Moi, je fais beaucoup affaire avec beaucoup de petits ministères et petits organismes.

M. Bordeleau: Est-ce que, face à la décroissance qu'on peut observer, une des façons, disons, c'est de trouver le moyen de répondre à des clients que vous n'avez pas actuellement, que vous pourriez rapatrier puis qui stabiliseraient peut-être les activités de ce service-là?

M. Couillard (Gaston): C'est ce qu'on essaie de faire avec nos différents partenaires. Il y a certains ministères, dû à leur volume à certaines périodes de l'année – je pense que le Revenu en est un exemple frappant – qui se sont équipés pour acheminer un certain volume directement dans une période bien précise. Ce qu'on essaie de faire, nous, ça ne veut pas dire que ces équipements-là demeurent inactifs durant le restant du temps, mais avec les ministères on réachemine du courrier via leurs propres salles à eux pour pouvoir utiliser leur équipement au lieu de s'équiper nous-mêmes. Donc, on signe ce genre d'ententes là avec les différents partenaires. Je ne sais pas si ça répond.

M. Bordeleau: Le fait que ces organismes-là procèdent différemment et ne passent pas par votre service, est-ce qu'on doit interpréter ça comme étant dû au fait que votre service ne répond pas à des besoins spécifiques, n'est pas ajusté au niveau des... ou si c'est d'autres raisons?

M. Couillard (Gaston): C'est qu'à un moment donné ils ont leurs propres préoccupations, leur propre volume de courrier à traiter dans une période très courte. Donc, ils se sont équipés en conséquence et, nous, on ne voit pas pourquoi on s'équiperait parce qu'on n'a pas ce volume-là. Donc, on préfère, si le volume arrivait d'un ministère qui est chez nous, le réacheminer via leurs salles au lieu de s'équiper en conséquence, d'une part.

Deuxième des choses, c'est qu'on a fait au cours de l'année dernière une étude, une évaluation à savoir c'est quoi la présence du courrier-messagerie dans l'appareil gouvernemental, ça veut dire quoi comme retombées. Et on a constaté que la retombée, du fait qu'il peut négocier des volumes, des escomptes sur des volumes, il y a une répercussion de 2 800 000 \$ pour les ministères qu'on sert. Donc, on se dit, oui, il y a une pertinence de garder cette opération-là à l'intérieur de l'organisation, mais encore faut-il la rendre autosuffisante, et c'est ce qu'on essaie de faire pour qu'elle soit autofinancable, etc.

M. Bordeleau: Mais l'économie de 2 000 000 \$ est pour qui exactement?

M. Couillard (Gaston): Pour l'ensemble des ministères.

M. Bordeleau: Pour l'ensemble des ministères qui font affaire avec vous?

M. Couillard (Gaston): Oui. Des économies qu'on a sur les volumes.

(11 h 50)

M. Bordeleau: O.k. Mais c'est ça, le rationnel, au fond, des services gouvernementaux, de façon générale c'était d'avoir un volume de négociation et de faire en sorte que le plus grand nombre d'organismes ou de ministères passent par ces services-là pour éventuellement avoir un volume intéressant. Est-ce qu'il y aurait des avantages, si ça se tient, cette logique-là, à ce qu'un plus grand nombre de ministères ou d'organismes, ce soit canalisé dans un service qui est l'équivalent du Service du courrier?

M. Couillard (Gaston): On s'est toujours servi de la base volontaire. On n'a pas forcé les gens. Je ne pense pas qu'on doive les forcer non plus, quoique les négociations qu'on mène avec la Société canadienne des postes ou des fournisseurs éventuels au niveau du courrier... Bien sûr, ces ministères-là attrapent au passage les économies eux aussi, mais on ne les a pas quantifiées dans notre étude comme telle du fait qu'ils n'étaient pas dans notre organisation. Mais, pour avoir discuté avec des gens du Revenu ou d'autres, ils savent que notre présence là, on apporte un volume, ils en bénéficient aussi.

M. Bordeleau: S'il y avait un plus grand nombre d'organismes qui passaient par les services, est-ce que ça faciliterait l'équilibre budgétaire?

M. Couillard (Gaston): C'est sûr que ça ferait plus d'eau au moulin. Ça, il n'y a aucun doute là-dessus. Est-ce que ce serait rentable pour tout le monde? Possiblement, je n'en ai aucune idée. Je ne l'ai pas analysé comme tel. Je voudrais peut-être le voir. Mais les discussions qu'on a avec les ministères à l'heure actuelle, ils calculent qu'elles sont très rentables, leurs opérations.

M. Bordeleau: Est-ce que de façon générale les autres ministères sont informés des économies auxquelles vous avez fait référence pour ceux qui travaillent avec vous?

M. Couillard (Gaston): Oui. Et même les ministères qui ne travaillent pas avec nous, on fait quand même des sessions de formation, des gens qui se promènent et qui vont annoncer aux gens comment faire l'affranchissement du courrier, comment traiter le courrier et éviter d'avoir une enveloppe, je ne le sais pas, 8½ X 14 puis avoir juste une petite feuille 5 X 7 à l'intérieur, ce genre de choses là pour diminuer les coûts. Cette formation et cette information sont passées à l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

M. Bordeleau: Est-ce que ça a amené dans le passé un certain intérêt de la part des ministères d'explorer avec vous la possibilité d'aller avec vous parce qu'il y avait des avantages financiers?

M. Amyot (Byrne): Si vous me le permettez, c'est une des recommandations à laquelle je faisais référence du comité aviseur du Service postal, qui nous a été faite en juin dernier, l'étude qui a amené à démontrer que le positionnement d'avoir à l'intérieur du gouvernement un tel service amenait des économies d'échelle pour tout le monde, dont bénéficiaient également aussi les gens qui ne sont pas clients chez nous.

Donc, l'une des recommandations que le comité nous faisait, c'était de publiciser cette étude-là pour démontrer l'impact de ce positionnement-là justement dans le cadre d'atténuer un peu le genre de méfiance ou, à tout le moins, éveiller la conscience du monde comme quoi il y a des économies d'échelle d'ensemble à réaliser. Donc, c'est quelque chose qu'on s'apprête à faire à partir de la recommandation du comité aviseur.

M. Bordeleau: Est-ce que vous pourriez déposer la copie de l'étude à laquelle vous venez de faire référence?

M. Amyot (Byrne): Certainement.

Le Président (M. Chagnon): Merci. M. le député de Roberval.

Coût-enveloppe

M. Laprise: Je pense que le coût-enveloppe coûte moins cher, selon l'information que vous nous donnez. Je pense que ça permet de donner un bon service et ça coûte moins cher que de l'envoyer par courrier régulier, selon l'information que vous nous donnez aujourd'hui.

M. Couillard (Gaston): C'est exact. D'ailleurs, avec l'unité autonome, on commence à faire certaines évaluations. Je n'oserais pas dire évaluation de programmes, ça serait pompeux, mais, à tout le moins, certaines évaluations, pour voir c'est quoi la pertinence de maintenir un tel service, puis quel est l'impact sur l'appareil gouvernemental. Donc, on l'a fait dans le cas du courrier et messagerie, on l'a fait dans le cas du nolisement ou lorsque les gens passent par le Service aérien pour louer un aéronef au lieu d'eux-mêmes se doter de leur propre infrastructure, il y a quand même une économie de 19 % qu'on note sur les taux de location. Lorsqu'ils font affaire chez nous, compte tenu des volumes, etc., peut-être l'expertise que nous avons, il y a des économies appréciables à faire affaire avec nous. Ça, ça a été diffusé aussi, et c'est de la même façon quand on parle de jalonnement ou de «bench marking», c'était justement pour aller chercher ce que les autres font puis essayer de s'améliorer à l'intérieur.

M. Laprise: Alors, je vous remercie beaucoup.

Le Président (M. Chagnon): Maintenant, M. le député de La Peltre.

Masse salariale

M. Côté (La Peltre): Suite aux informations de ma dernière intervention tout à l'heure, vous dites que vous aviez 208 employés au début, puis là vous êtes à 150 maintenant. Ça m'a permis d'aller voir au niveau de Traitements et avantages sociaux. En 1995, ça en était à 10 755 000 \$; 11 436 000 \$ en 1996; en 1997, il est prévu 11 215 000 \$. J'aimerais que vous nous expliquez un peu. La masse salariale ne diminue pas alors que le nombre d'employés, quand même, a diminué d'une quantité assez importante.

M. Couillard (Gaston): Si vous le prenez strictement sur une donnée brute comme ça, il y a des augmentations annuelles qui sont données aux employés, des augmentations d'échelons qui sont comprises à l'intérieur. Et ce qu'on fait à l'heure actuelle, c'est qu'au lieu d'avoir des employés à plein temps, je pense entre autres... Le plus bel exemple que je pourrais avoir là-dessus, c'est les feux de forêt. Au lieu d'avoir des pilotes 12 mois par année, on commence à avoir des occasionnels. Cette année, on avait tout près d'une quinzaine d'occasionnels sur des opérations de feu, au lieu d'avoir des permanents. Donc, on essaie tranquillement de tourner la machine. Il y a une présence d'employés, bien sûr, l'ouvrage est là, mais la main-d'œuvre se transforme.

M. Côté (La Peltre): Donc, ça va se ressentir un peu plus tard.

M. Couillard (Gaston): Exact.

M. Côté (La Peltre): Merci.

Objectifs à court terme

Le Président (M. Chagnon): On vous remercie. C'est presque la fin de nos travaux. Ça me permettrait peut-être de vous donner l'occasion de nous dire quels sont les défis que vous avez devant vous à court terme, d'ici un an, un an et demi. Qu'est-ce que vous espérez avoir, non seulement comme objectif, mais comme niveau de réussite?

M. Amyot (Byrne): Ce qu'on vise, c'est de poursuivre l'amélioration, atteindre la rentabilité dans les secteurs d'activité où elle n'existe pas, et projeter par en avant l'expertise qu'on a acquise dans les domaines de point fort, notamment les combats de feux de forêt. Donc, à cet égard là, pour en avoir discuté avec le cabinet du ministre Léonard, on a l'intention d'inscrire notre expertise dans le domaine des combats de feux de forêt dans les missions économiques que Québec doit faire vis-à-vis de l'étranger.

En ce qui concerne la flotte d'hélicoptères, on va entreprendre prochainement une analyse là-dessus, sur le renouvellement de cette flotte-là, aussi pour voir si, à partir des nouveaux produits sur le marché, il n'y a pas lieu d'atteindre une plus grande efficacité puisque notre clientèle nous dit que ce n'est pas sur le plan de la qualité des services rendus mais que c'est beaucoup plus sur le plan de la versatilité de notre flotte qu'il y a des problèmes.

Finalement, au niveau du fonds des assurances, on a l'intention de revenir à la charge, compte tenu des divers développements qui se sont faits sur le plan de la formule et également aussi sur l'impact qu'aurait la perte d'un appareil. Ce sont là, à très court terme, nos travaux envisagés.

Le Président (M. Chagnon): Je vous remercie beaucoup. Est-ce qu'il y a des questions que vous voudriez nous poser, maintenant?

M. Amyot (Byrne): Non. Si vous permettez, je ferais juste un mot de clôture, M. le Président. C'est que j'aimerais remercier les membres de la commission des échanges positifs que nous avons eus ensemble ce matin dans le cadre de cette première reddition de comptes de l'unité autonome des services de la Direction des services aériens et postaux. Il me semble que ces échanges-là ont fait la démonstration du caractère constructif et prometteur de l'imputabilité des gestionnaires dans le cadre d'une gestion par résultats.

Je remercie M. le Vérificateur général pour les points précis qu'il a apportés en début de séance, de même que je prendrai l'occasion, si vous me le permettez, de remercier aussi le personnel qui a été largement mis à contribution dans l'atteinte des résultats, je dirais, très positifs qui ont été démontrés aujourd'hui. Et je vous assure que la demande des dépôts de documents qui a été faite, ce sera fait dans un délai raisonnable.

Le Président (M. Chagnon): Je ne m'imaginais pas non plus que vous me demanderiez comme question: Quand est-ce qu'on revient?

Des voix: Ha, ha, ha!

(12 heures)

Le Président (M. Chagnon): Mais, à cela, je tiens au nom des collègues à vous remercier, MM. Amyot et Couillard ainsi que tous les gens de personnel, les gens du secteur du courrier et du transport aérien, du réseau aérien et, finalement, aussi évidemment, les gens du Vérificateur général qui nous sont – je le disais au début de cet entretien – d'un appui constant. Alors je voudrais vous

remercier et vous féliciter du travail fait. Je pense que les membres de la commission sont satisfaits de ce qu'ils ont entendu ce matin, heureux. Évidemment, le pire ennemi du bien, c'est le meilleur! Et on est franchement, je pense, très satisfait des réponses que vous avez pu nous fournir et nous vous souhaitons bonne chance dans l'obtention des objectifs et surtout, éventuellement, des résultats que vous cherchez à avoir. Merci beaucoup.

Je remercie aussi mes collègues d'avoir participé à cette réunion. Je leur demanderai de rester ici pour qu'on puisse nous-mêmes, d'ici votre départ, tirer les conclusions qui seront celles que l'Assemblée nationale recevra. J'ajourne sine die.

(Fin de la séance à 12 h 1)