



Les programmes de création d'emplois temporaires en forêt

*Étude sectorielle conduite auprès du ministère des Ressources naturelles
et de la Société de récupération, d'exploitation
et de développement forestiers du Québec (REXFOR)*

Mission économique

Table des matières

Faits saillants	8.1
Vue d'ensemble	8.4
Objectifs et portée de notre vérification	8.7
<i>Résultats de notre vérification</i>	
L'évaluation de programmes	
Le programme annuel	8.10
Le programme triennal	8.16
La réalisation des travaux	
La productivité et la supervision du personnel	8.23
Les contrôles relatifs à la réalisation des travaux	8.26
L'application des contrôles	8.28
Les exigences de contrôle	8.29
La qualité de l'information de gestion	8.30
L'allocation et l'utilisation des enveloppes budgétaires	
L'allocation	8.33
L'utilisation	8.36
Rapport annuel de REXFOR	8.41
<i>Résumé des commentaires du ministère des Ressources naturelles et de REXFOR</i>	8.48



FAITS SAILLANTS

8.1 Le gouvernement du Québec a consacré, en 1994-1995, un peu plus de 30 millions de dollars pour créer des emplois en forêt. Environ 2 800 personnes ont pu participer à ces programmes et travailler durant l'équivalent de 33 600 semaines-personnes. Le ministère des Ressources naturelles a la responsabilité de répartir les enveloppes budgétaires entre les régions et de déterminer les secteurs où des travaux doivent être faits. Il confie à REXFOR l'exécution et le contrôle de la qualité de ces travaux. En 1994-1995, le tiers des travaux ont été accomplis par des ouvriers occasionnels sous la direction de REXFOR et le solde a été confié à des organismes du milieu, soit des coopératives forestières et des organismes de gestion en commun.

8.2 Près de 59 p. cent des sommes allouées ont été utilisées pour payer les travailleurs forestiers, 18 p. cent pour la supervision et le contrôle et 16 p. cent pour l'administration des programmes. REXFOR a remis au ministère des Ressources naturelles un million de dollars non utilisé et elle a de plus réalisé un excédent des revenus sur les dépenses de 1,3 million de dollars avec ces programmes. L'utilisation de ces sommes aux fins pour lesquelles elles étaient prévues, soit la création d'emplois, aurait permis à environ 230 personnes supplémentaires de travailler et de contribuer à l'atteinte de l'objectif des programmes.

8.3 Le ministère des Ressources naturelles n'a pas évalué l'atteinte des objectifs des programmes et n'a pas établi de critères d'attribution des enveloppes entre les régions. Par ailleurs, ni le Ministère ni REXFOR n'ont fait état d'exigences minimales concernant la productivité des travailleurs. Même en tenant compte du fait que le personnel de REXFOR, engagé dans le cadre du programme annuel, a moins d'expérience que celui des organismes du milieu, la différence de productivité entre ces employés est importante.

Vue d'ensemble

8.4 La diminution de l'activité économique de certaines régions ainsi que la disponibilité d'une main-d'œuvre forestière ont incité le gouvernement à soutenir deux programmes de création d'emplois en forêt, l'un annuel et l'autre triennal. Le programme annuel de création d'emplois s'adresse principalement à des chômeurs. Il permet de maintenir active la main-d'œuvre forestière sans emploi. Le programme triennal, dont les deux tiers des travailleurs doivent

être bénéficiaires de la sécurité du revenu, veut remettre sur le marché du travail une main-d'œuvre forestière ou augmenter le nombre de ces ouvriers.

8.5 Les travaux issus de ces programmes sont menés sur les territoires de la forêt publique. Ils comprennent surtout du dégagement mécanique et de l'éclaircie précommerciale, ce qui permet l'entretien des plantations ou la régénération naturelle et vise à éliminer la végétation en concurrence avec les plants.

8.6 Le ministère des Ressources naturelles répartit les enveloppes entre les régions et détermine les secteurs où des travaux doivent être faits. Pour sa part, REXFOR est responsable de l'exécution des travaux, ou de l'élaboration et de la négociation des contrats le cas échéant. REXFOR s'assure également de la qualité des travaux, de la sécurité et de la formation des ouvriers ainsi que de la gestion budgétaire du programme.

Objectifs et portée de notre vérification

8.7 Notre vérification avait pour but de nous assurer que le ministère des Ressources naturelles et REXFOR gèrent de façon économique, efficace et efficiente les programmes de création d'emplois en forêt publique. De plus, nous nous sommes assurés, par l'examen du rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 mars 1994, que REXFOR rend suffisamment compte de ses activités.

8.8 Nous avons surtout examiné l'année financière 1994-1995, mais certains commentaires portent sur des situations antérieures.

8.9 Pour déterminer les endroits à visiter, nous avons établi nos critères en fonction des ressources financières en cause et des particularités régionales. Six divisions de REXFOR ont été visitées, ainsi que six organismes chargés de réaliser les travaux des programmes de création d'emplois. Nous avons également rencontré des représentants des divisions correspondantes au ministère des Ressources naturelles.

Résultats de notre vérification

L'évaluation de programmes

Le programme annuel

8.10 Le programme annuel de création d'emplois en forêt existe depuis 1987. Au point de départ, il s'appliquait uniquement à la région de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent. Les années suivantes, le programme a été étendu à toutes les régions du Québec. En 1987 et 1988, il avait pour objectif de faire travailler respectivement 300 et 500 personnes pendant environ 15 semaines. À partir de 1989, aucun objectif n'a été fixé. La première année, le budget était de 2 millions de

dollars. Depuis, il a augmenté pour atteindre 14,7 millions en 1994-1995. Au total, le gouvernement du Québec lui a consacré jusqu'à présent 49,2 millions de dollars.

8.11 En 1994-1995, les deux tiers des travaux ont été accomplis par des ouvriers occasionnels sous la direction de REXFOR. Le solde a été confié à des organismes du milieu, soit des coopératives forestières et des organismes de gestion en commun.

8.12 Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1995, le programme de création d'emplois annuel a permis de faire travailler 1 900 personnes, c'est-à-dire l'équivalent de 15 900 semaines-personnes.

8.13 Le programme annuel n'a pas fait l'objet d'une évaluation depuis ses débuts. De ce fait, le Ministère n'a pas établi le degré d'atteinte des objectifs et n'a pas non plus cherché à savoir dans quelle mesure le programme s'est révélé bénéfique pour les participants :

- Sont-ils parvenus à trouver un emploi ?
Si oui, dans quel domaine ?
- L'expérience acquise leur a-t-elle été utile ?
- Sont-ils moins dépendants des programmes sociaux qu'auparavant ?
- La qualité du travail et la productivité des participants sont-elles acceptables ?
- Les emplois prévus ont-ils été créés ?

8.14 Selon l'information disponible, nous avons constaté que, dans le cadre des travaux faits par les ouvriers de REXFOR, 23 p. cent du personnel y travaille depuis plus de quatre ans, 45 p. cent depuis plus de trois ans, 76 p. cent depuis plus de deux ans et 24 p. cent sont de nouveaux venus. Ni REXFOR ni le Ministère ne sont en mesure de dire si les personnes qui ne sont pas revenues au travail ont trouvé un emploi ailleurs dans l'industrie ou si l'arrivée de nouveaux employés est due au déplacement de projets ou à l'augmentation de l'enveloppe budgétaire.

8.15 Pour 1995-1996, ce programme de création d'emplois a été annulé. L'évaluation du programme annuel aurait été d'autant plus importante que, huit ans après sa mise en place, le programme triennal a été établi sous la même forme.

Le Ministère n'a pas établi le degré d'atteinte des objectifs et n'a pas non plus cherché à savoir dans quelle mesure le programme s'est révélé bénéfique pour les participants.

Le programme triennal

8.16 Le programme triennal en est à sa première année d'existence, puisqu'il est né du plan de relance gouvernemental en matière d'emplois, en novembre 1993. Son budget total est de 39,9 millions de dollars, dont 13,3 millions pour l'année 1994-1995. L'objectif de cette année était la création, pour 13 semaines, de 1 300 emplois, c'est-à-dire 16 900 semaines-personnes. De ce nombre d'emplois prévus, 900 seraient attribués à des bénéficiaires de la sécurité du revenu. Pour ce programme, REXFOR confie la réalisation de tous les travaux à des organismes du milieu.

8.17 Des modifications aux règles d'admissibilité à l'assurance-chômage et la possibilité d'utiliser le programme d'aide à l'intégration à l'emploi ont amené les gestionnaires à changer les modalités d'application du programme. Cependant, les objectifs n'ont pas été revus. En effet, comme les bénéficiaires de la sécurité du revenu sont engagés par des coopératives forestières et des organismes de gestion en commun (considérés comme des organismes sans but lucratif pour les fins de ce programme), ils sont admissibles au programme d'aide à l'intégration à l'emploi du ministère de la Sécurité du revenu. C'est pourquoi ce ministère contribue à verser une partie des salaires des bénéficiaires de la sécurité du revenu travaillant dans le cadre du programme de création d'emplois triennal. Le ministère de la Sécurité du revenu a ainsi versé, en 1994-1995, 2,9 millions de dollars pour la création d'emplois en forêt, ce qui a permis d'augmenter de 22 p. cent les fonds gouvernementaux affectés à ce programme.

8.18 Le nombre de semaines travaillées par individu est passé de 13 à 20.

8.19 La figure 8.1 présente des données sur le programme tel qu'il a été approuvé par le gouvernement ainsi que les résultats obtenus selon les statistiques de REXFOR.

	PROGRAMME INITIAL	RÉSULTATS OBTENUS
Nombre de travailleurs	1 300	930
Nombre de bénéficiaires de la sécurité du revenu	900	770
Nombre de semaines-personnes travaillées	16 900	17 700
Somme allouée par le gouvernement pour le programme	13,3 M\$	16,2 M\$

8.20 En l'absence d'évaluation de programme, il est impossible de déterminer si de tels résultats sont satisfaisants. Des travaux d'évaluation permettraient de mesurer le degré d'atteinte de l'objectif du programme et d'en connaître le coût réel pour le gouvernement. Ce coût doit être établi en tenant compte de la réduction appliquée aux paiements de la sécurité du revenu et des impôts récupérés. En outre, cette évaluation permettrait de connaître les causes des écarts entre les objectifs et les résultats et, le cas échéant, de les corriger dès que possible.

8.21 Nous avons recommandé au Ministère d'évaluer les programmes de création d'emplois.

La réalisation des travaux

8.22 La réalisation des travaux relatifs aux programmes de création d'emplois présuppose une sélection du personnel adéquate, une supervision efficace et des contrôles appropriés. De la sorte, il est possible d'obtenir des travaux de qualité faits en toute sécurité et une productivité raisonnable, compte tenu des circonstances. Le respect de ces conditions permettrait d'optimiser le nombre d'emplois créés.

La productivité et la supervision du personnel

8.23 Le ministère des Ressources naturelles indique à REXFOR les travaux qu'elle doit exécuter ou confier aux organismes. Les contrats présentent principalement la nature et le lieu d'exécution des travaux, le nombre de semaines, de travailleurs et de superviseurs requis, ainsi que la façon d'accomplir ces travaux et, pour REXFOR, d'en contrôler la qualité. Par contre, ni le Ministère ni REXFOR n'ont fait état d'exigences minimales concernant la productivité. Une quantité d'hectares à couvrir est néanmoins prévue.

En l'absence d'évaluation de programme, il est impossible de déterminer si les résultats sont satisfaisants.

FIGURE 8.1

En ce qui a trait aux travaux de dégagement mécanique, le personnel de REXFOR a une productivité qui équivaut à 60 p. cent de celle du personnel des organismes de gestion en commun et des coopératives.

8.24 Bien que le personnel de REXFOR associé au programme annuel ait moins d'expérience que celui des organismes engagés dans le programme, il est étonnant de constater à quel point la différence de productivité est importante. En effet, en ce qui a trait aux travaux de dégagement mécanique, le personnel de REXFOR a une productivité qui équivaut à 60 p. cent de celle du personnel des organismes de gestion en commun et des coopératives, soit 0,75 hectare par semaine et par travailleur, par rapport à 1,3. Ce taux passe à 47 p. cent pour l'éclaircie précommerciale. L'écart de salaire des deux groupes n'explique pas cette différence de productivité. En ce qui concerne le programme de création d'emplois triennal, bien que l'on soit en présence de bénéficiaires de la sécurité du revenu, il y aurait lieu d'établir des indicateurs ainsi qu'une productivité minimale à respecter, car 43 p. cent des projets n'ont pas couvert la superficie prévue.

8.25 Par ailleurs, REXFOR a établi une norme concernant le nombre de superviseurs, soit un contremaître pour sept ouvriers. Dans les faits, pour le programme triennal, cette norme est généralement respectée. Cependant, nous avons constaté, pour 14 projets de deux régions, que le taux de supervision des projets du programme triennal était trop élevé, soit un contremaître pour quatre ou cinq travailleurs. Si ces projets trop petits avaient été regroupés et avaient respecté la norme attendue, il aurait été possible de créer au moins sept emplois ou de procurer 142 semaines de travail de plus.

Les contrôles relatifs à la réalisation des travaux

8.26 Au moment de la réalisation des travaux des programmes de création d'emplois, divers contrôles doivent être faits. Ces contrôles exercés par REXFOR touchent principalement la sécurité des travailleurs, leur assiduité, la qualité des travaux ainsi que le nombre d'hectares traités selon le projet. Le personnel de REXFOR procède à ces contrôles en faisant des tests lorsqu'il visite chaque projet.

8.27 Pour l'ensemble des programmes de création d'emplois, les coûts de contrôle sont de 1,7 million de dollars pour 2 100 semaines-personnes. Chaque fois que l'on retranche une semaine de contrôle, il devient possible d'octroyer

2,1 semaines de plus aux travailleurs du programme triennal. Par conséquent, il est important que les contrôles soient efficaces et efficaces pour créer le plus d'emplois possible avec le même budget. L'effort de vérification doit être dosé selon l'expérience des travailleurs, la nature des travaux et, surtout, selon l'avancement des travaux de chaque projet.

L'application des contrôles

8.28 REXFOR a décentralisé, sans directive précise, la nature et l'étendue des contrôles qui doit réaliser chaque division. Par conséquent, on constate que l'effort de vérification diffère d'une région à l'autre. À titre d'exemple, pour la vérification du nombre d'hectares traités ou l'examen visuel des travaux, certaines divisions effectuent une visite par semaine, tandis que d'autres en font deux ou une seule à la fin des travaux. Dans une région, les projets sont visités à la même fréquence même si le nombre d'hectares peut varier de 5 à 40 par semaine.

Les exigences de contrôle

8.29 Le Ministère a précisé ses attentes pour la vérification de la qualité des travaux accomplis par les travailleurs du programme triennal et ceux que REXFOR effectue. Cependant, il se montre trop exigeant à cet égard. En effet, le Ministère réclame de REXFOR le même nombre de tests que pour les autres travaux faits en forêt publique par les détenteurs de contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier. Pourtant, dans ce cas, l'évaluation de la qualité peut amener la reprise de certains travaux, entraîner des pénalités ou même être contestée.

La qualité de l'information de gestion

8.30 Le système actuel d'information de gestion de REXFOR permet de compiler le nombre de personnes qui ont travaillé, le temps de travail (nombre de semaines-personnes), les coûts d'exécution et la qualité des travaux réalisés dans le cadre de ces programmes de création d'emplois. Cependant, la qualité des rapports de gestion produits et, de ce fait, leur utilité sont diminuées par une mauvaise imputation de certains coûts.

8.31 En effet, dans l'ensemble des régions visitées, les coûts de contrôle ne sont pas toujours répartis entre les différents programmes de

création d'emplois. De plus, dans ces mêmes régions, près de 9 p. cent des projets et, plus particulièrement, 24 p. cent des projets menés par REXFOR présentent une fiche descriptive comportant des heures consacrées à d'autres travaux. Par exemple, une fiche fait état d'un projet de dégagement mécanique tandis que, en réalité, le temps inscrit est imputable à la fois à du dégagement ainsi qu'à la récolte de cônes.

8.32 Nous avons recommandé que

- le Ministère et REXFOR se dotent d'indicateurs de performance et qu'ils évaluent la productivité du personnel;
- REXFOR s'assure que les projets de travail respectent la norme de un contremaître pour sept ouvriers;
- REXFOR établit des directives relativement à la nature et à l'étendue des travaux de contrôle nécessaires;
- le Ministère revoie l'étendue des contrôles qu'il exige concernant la qualité des travaux exécutés dans le cadre des programmes de création d'emplois, de manière à les adapter selon les besoins;
- REXFOR s'assure de la qualité de l'information de gestion.

L'allocation et l'utilisation des enveloppes budgétaires

L'allocation

8.33 Les programmes de création d'emplois du ministère des Ressources naturelles font référence à la forêt et à la main-d'œuvre disponible, laquelle comprend des chômeurs et des bénéficiaires de la sécurité du revenu. Le Ministère devrait établir des critères d'attribution des enveloppes entre les régions, mais il ne le fait pas. Il n'est donc pas en mesure de justifier la répartition des enveloppes. Le Ministère tient pour acquis qu'il y a de la main-d'œuvre disponible et des besoins en travaux forestiers dans toutes les régions.

8.34 Lorsque nous avons comparé la répartition des enveloppes par région avec celle des personnes sans emploi que sont les bénéficiaires de la sécurité du revenu aptes au travail et les chômeurs, nous avons constaté

qu'elle n'est pas justifiée, en particulier pour la région de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent (figure 8.2).

8.35 De plus, au moment de notre vérification, les travaux exécutés dans cette région n'étaient pas considérés par le Ministère comme nécessaires pour atteindre le rendement soutenu de la forêt, contrairement aux autres régions. Le nombre de projets à traiter diminue plus rapidement qu'ailleurs. En effet, le personnel du ministère des Ressources naturelles estime qu'il ne faudrait pas plus de trois ans pour effectuer ce qui reste des travaux sylvicoles sur ce territoire non ou mal régénéré, tandis qu'il faut en prévoir quatre ou plus dans les autres régions, si le rythme actuel des travaux est maintenu.

L'utilisation

8.36 En 1994-1995, l'ensemble des crédits alloués par le gouvernement pour la création d'emplois en forêt ont été de 30,4 millions de dollars. Les ministères des Ressources naturelles et de la Sécurité du revenu ont versé 27,7 millions de dollars à REXFOR pour créer des emplois et 2,7 millions pour couvrir les frais inhérents au maintien du fonctionnement de certains bureaux en région.

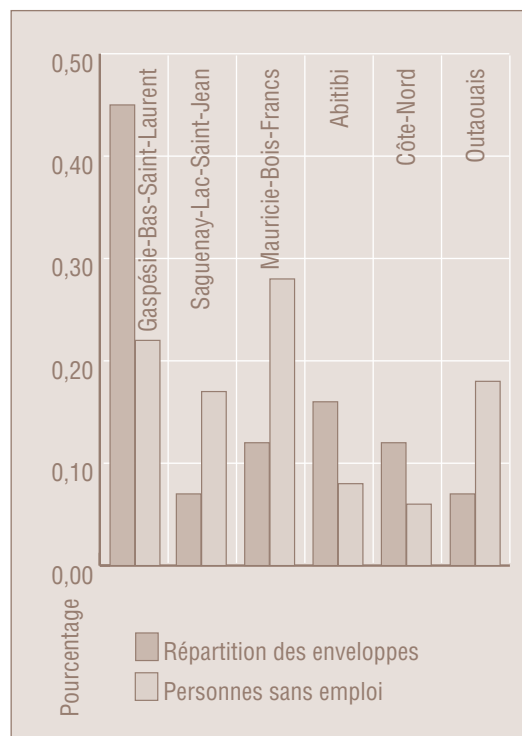


FIGURE 8.2
Comparaison entre la répartition des enveloppes et celle des personnes sans emploi

8.37 La figure 8.3 présente la répartition des montants investis par le gouvernement dans les programmes de création d'emplois temporaires en forêt.

8.38 Les dépenses de REXFOR ont été de 28,1 millions de dollars, soit 18 millions pour payer les travailleurs, leurs avantages sociaux, les déplacements et l'utilisation de l'équipement, 5,3 millions pour couvrir les coûts relatifs aux contremaîtres et aux techniciens de REXFOR qui contrôlent les travaux et 4,8 millions pour les frais d'administration.

L'excédent de 2,3 millions de dollars n'a pas été utilisé aux fins pour lesquelles il avait été attribué initialement par le gouvernement, soit la création d'emplois.

8.39 À la fin des travaux en forêt, les frais inhérents au maintien des bureaux régionaux étaient de 2,3 millions de dollars moindres que prévus. Cet excédent de REXFOR n'a pas été utilisé aux fins pour lesquelles il avait été attribué initialement par le gouvernement, soit la création d'emplois. L'utilisation de ces sommes aux fins de ces programmes aurait permis de travailler à environ 230 personnes de plus. REXFOR a plutôt remis au Ministère une somme de un million de dollars. C'est ainsi que les programmes de création d'emplois démontrent, pour REXFOR, un excédent des revenus sur les dépenses de 1,3 million de dollars.

8.40 Nous avons recommandé

■ **au Ministère d'établir des critères d'attribution en fonction des objectifs des programmes et de justifier la répartition des enveloppes entre les régions;**

■ **au Ministère et à REXFOR d'utiliser les fonds publics aux fins pour lesquelles ils ont été attribués par le gouvernement.**

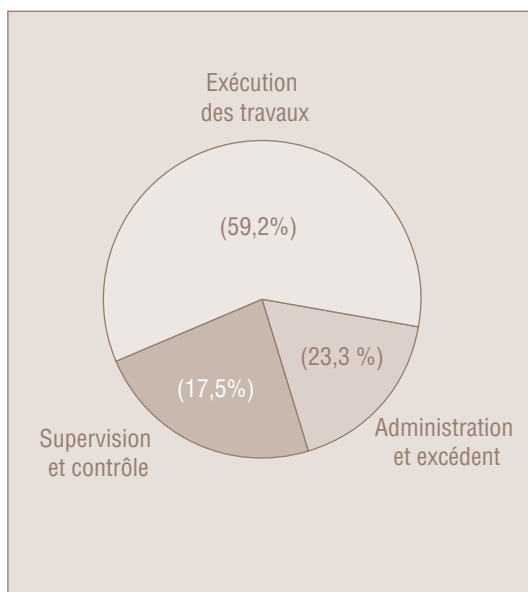
Rapport annuel de REXFOR

8.41 Bien que le rapport annuel de REXFOR pour l'exercice terminé le 31 mars 1994 ait été déposé dans les délais prescrits, plusieurs améliorations pourraient être apportées à son contenu afin de mieux informer l'Assemblée nationale et la population, notamment en ce qui concerne l'administration de ses activités, les objectifs découlant de sa mission et l'atteinte de ceux-ci.

8.42 La Société a pour mandat de veiller à la revalorisation, à la protection et à l'exploitation des forêts que lui désigne le gouvernement, de stimuler l'implantation et le développement de l'industrie forestière et de créer des emplois. Cependant, elle ne précise pas dans quelle mesure ses opérations sylvicoles, forestières et industrielles ainsi que ses investissements dans des entreprises forestières lui permettent d'atteindre les objectifs de sa mission. Sans explication supplémentaire, le lecteur peut difficilement rattacher certaines activités, par exemple l'approvisionnement en bois, l'exploitation d'usines et les participations à long terme dans des sociétés privées, avec la raison d'être de REXFOR.

8.43 Dans son rapport annuel, REXFOR mentionne qu'elle a entrepris la confection de son plan de développement pour la période 1994-1999 et souligne certains secteurs d'activité où elle pourrait intervenir. À défaut d'un plan de développement pour l'exercice 1993-1994, il est évidemment impossible que REXFOR se prononce quant au respect des orientations stratégiques. Cependant, le rapport annuel aurait dû rappeler les objectifs fixés dans le plan de développement antérieur et le degré d'atteinte de ceux-ci, puisqu'il n'en avait pas été question dans le rapport de l'année précédente.

FIGURE 8.3
Répartition des montants investis par le gouvernement dans les programmes de création d'emplois



8.44 Même sans préciser ses orientations à long terme, REXFOR aurait dû faire part de ses objectifs opérationnels pour l'exercice en cause. Ainsi, on déplore l'absence d'information sur les critères d'évaluation, l'atteinte des résultats escomptés pour les différentes activités ainsi que les raisons qui expliquent les écarts, le cas échéant. Les objectifs qui ressortent davantage à la lecture du rapport annuel sont relatifs à la rentabilité de REXFOR et à la création d'emplois, sans préciser la contribution attendue et obtenue de chacune des activités. Au chapitre des opérations sylvicoles, le rapport mentionne que les objectifs fixés en début de saison par le ministère des Ressources naturelles quant à la quantité de travaux à réaliser ont été dépassés. Cependant, il ne dit rien des résultats quant à leur qualité et à leur coût unitaire. On indique que 1 182 Québécois et Québécoises ont pu bénéficier d'une expérience de travail en forêt dans le cadre du programme de création d'emplois, mais le nombre de semaines travaillées et les objectifs poursuivis ne sont pas mentionnés.

8.45 Le rapport énumère les activités menées dans certains secteurs, mais passe sous silence les réalisations d'autres secteurs, par exemple les travaux sylvicoles effectués par REXFOR, ses interventions dans les entreprises affiliées et le soutien technique assuré en foresterie et en géomatique. Il ne souligne pas non plus le développement du secteur des approvisionnements en bois, la remise en opération de l'usine de Saint-Alphonse, les interventions faites en cours d'année pour la relance ou l'implantation d'entreprises. Le lecteur n'est pas informé des ressources humaines qui ont été nécessaires pour chacune de ces activités.

8.46 Enfin, le rapport annuel présente les états financiers de REXFOR, mais l'information financière par secteur d'activité et son analyse sont limitées. Le document n'établit pas de comparaison entre les résultats des activités de REXFOR et des indicateurs de performance, ce qui permettrait d'évaluer l'efficacité de ses opérations. La nature même de certaines d'entre elles se prête bien à cet exercice.

8.47 **Nous avons recommandé à REXFOR d'améliorer le contenu de son rapport annuel.**

8.48 **Résumé des commentaires du ministère des Ressources naturelles et de REXFOR : L'évaluation de programmes.** *Le Ministère souligne que, même si l'évaluation du programme annuel de création d'emplois proposée par le Vérificateur général n'a pas été faite, le programme n'a pas été renouvelé en 1995-1996. Quant au programme triennal de création d'emplois, il entame sa deuxième année d'existence. L'objectif est toujours le même, soit de créer le plus d'emplois forestiers temporaires possibles pour le budget alloué. À la suite des recommandations du Vérificateur général et de l'évaluation faite par le Ministère et REXFOR, des modifications opérationnelles ont été apportées au protocole d'entente et aux contrats régionaux. Enfin, au moment de l'évaluation du programme, à la fin de 1995-1996, le Ministère et REXFOR tiendront compte de la contribution du programme d'aide à l'intégration à l'emploi.*

La réalisation des travaux. *Pour le Ministère, les programmes de création d'emplois sont d'abord orientés vers un travail forestier nécessaire, qu'il faut réaliser de façon à obtenir des résultats de qualité avec le plus possible de sécurité pour les travailleurs. Cependant, des exigences minimales concernant la productivité n'ont pas été fixées, car le Ministère considère que celle-ci varie selon plusieurs facteurs et qu'elle n'est pas un objectif prioritaire du programme. Il préfère laisser à REXFOR le soin de gérer la productivité de façon à atteindre prioritairement les principaux objectifs fixés. Pour sa part, REXFOR mentionne qu'elle fixera, au début des travaux du programme triennal, un objectif de production par projet. Pour ce faire, les difficultés d'exécution propres à chacun des projets seront évaluées et prises en considération. Étant donné que REXFOR n'a pas l'assurance que le programme triennal sera maintenu au-delà de 1995-1996, elle élaborera un indicateur de performance simple et adapté aux circonstances.*

Pour 1995-1996, REXFOR réduira dans la mesure du possible le niveau d'encadrement du programme triennal. Compte tenu que les travailleurs auront tous une expérience très limitée et que la nature des travaux sera similaire dans toutes les régions, un barème provincial sera établi au début des projets qui allouera un même nombre d'organismes à chaque superviseur.

À la suite de l'évaluation des résultats et de la recommandation du Vérificateur général quant à l'étendue des contrôles, le Ministère a adopté des modifications en vertu desquelles REXFOR aura, en 1995-1996, le choix des moyens pour assurer la qualité des travaux. Les contrôles de qualité des travaux demandés par le Ministère s'appuyaient principalement sur le fait que le dégageement de plantation et l'éclaircie de régénération naturelle peuvent difficilement être corrigés s'ils n'ont pas été réussis du premier coup. De son côté, REXFOR établira une procédure relative aux contrôles afin de réduire les coûts au minimum. Un contrôle conjoint REXFOR-organisme sera établi et considéré comme officiel par le Ministère, ce qui évitera des coûts de vérification. REXFOR projette une visite de chaque organisme au moins une fois par semaine.

Quant à l'information de gestion, REXFOR précisera sur la fiche descriptive du projet tous les travaux qui doivent être exécutés, et ce, afin d'augmenter la qualité de l'information et de mieux répartir les coûts de chaque activité. Si, en cours d'année, le Ministère demande d'exécuter un travail non prévu, un avenant à la fiche de départ sera produit.

L'allocation et l'utilisation des enveloppes budgétaires. Le Ministère déclare que la vérification a permis d'évaluer l'incidence de différents critères qui pourraient être utilisés pour l'allocation des enveloppes budgétaires. Cependant, ces critères ne tiennent pas compte de la disponibilité par région de travailleurs forestiers bénéficiaires de la sécurité du revenu, ni de l'importance relative du secteur forestier primaire dans l'économie régionale, ni des répercussions des emplois offerts sur l'économie régionale. Le Ministère poursuivra donc la démarche en vue d'établir un critère à plusieurs variables qui sera approprié à ce type de programme.

Concernant l'utilisation des enveloppes, REXFOR mentionne que les sommes reçues du Ministère visaient deux buts : un montant de 27,7 millions de dollars destiné à la création d'emplois et un autre de 2,7 millions de dollars visant à soutenir son infrastructure régionale. REXFOR souligne qu'elle a donc utilisé ces sommes aux fins et aux conditions qui avaient été établies avec le

Ministère. Le montant de 2,7 millions de dollars a été fixé selon des estimations faites en début d'année; comme les résultats du programme de régénération des arrérages forestiers ont été meilleurs que prévu, des revenus supérieurs aux prévisions ont contribué au maintien des bureaux régionaux.

Le Ministère ajoute que le montant de un million de dollars remis par REXFOR au Ministère en cours d'année, bien que n'ayant pas été utilisé aux fins du programme de création d'emplois, a servi à satisfaire à la demande générale de crédits périmés faite par le Conseil du trésor. Ainsi, tous les programmes ministériels ont été examinés pour obtenir les crédits périmés exigés. Ce budget n'a pas été dépensé. Quant à la somme de 1,3 million de dollars d'excédent de ses revenus sur ses dépenses que REXFOR avait accumulée en fin d'année, elle peut être attribuable à ce que les coûts inhérents au maintien de certains bureaux de division ont été moindres que prévu, mais ce n'est pas le fruit du hasard. Elle est également due au programme de régénération des arrérages forestiers.

Pour 1995-1996, le protocole d'entente entre le Ministère et REXFOR prévoit que celle-ci sera payée en fonction des coûts réels. De plus, REXFOR a procédé à une révision complète de son organisation administrative, tant en région qu'au siège social, de manière à réduire les frais administratifs et, par le fait même, à maximiser le nombre d'emplois créés en région.

Rapport annuel de REXFOR. REXFOR a déjà tenu compte de certains éléments dans son rapport d'activité de 1994-1995. En 1995-1996, REXFOR mentionne qu'elle poursuivra ses efforts en vue d'améliorer les informations contenues dans son rapport annuel pour mieux démontrer de quelle façon elle s'est acquittée de sa mission.