



**Les travaux parlementaires**  
**35<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session**  
(du 25 mars 1996 au 21 octobre 1998)

**Journal des débats**

Commission permanente de l'administration publique

Le mardi 13 octobre 1998

**Audition du président de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec  
sur la gestion administrative de la Régie conformément à la Loi sur l'imputabilité  
des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics**

**Table des matières**

**Exposé du Vérificateur général**

**M. Guy Breton**

**Exposé du président de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ)**

**M. Jean-Yves Lavoie**

- **Documents déposés**

**Discussion générale**

**Suites données par la Régie aux recommandations du Vérificateur général**

**Affectation de deux employés au suivi des règles de régie interne**

**Augmentation de la tarification**

**Base de la politique de tarification**

**Évolution du nombre de permis délivrés**

**Activités réalisées dans le cadre de la Loi sur les grains**

**Traitement des plaintes**

**Contributions au Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait**

**Formation de chambres de coordination et de développement**

## Évaluation des plans conjoints

## Outils de mesure de performance

## Fusion des plans conjoints du bois

## Avenir de la Régie dans le cadre de la mondialisation des marchés

## Existence de plans conjoints ailleurs au Canada

## Conclusions

### Autres intervenants

M. Jacques Chagnon, président

M. Michel Côté

\* M. Pierre Fortin, RMAAQ

\*M. Claude Regnier, idem

\*Témoins interrogés par les membres de la commission

---

*(Quatorze heures dix minutes)*

**Le Président (M. Chagnon):** Nous sommes réunis afin d'entendre le président de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec, en vertu de la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, et, à cette fin, discuter de la gestion de la Régie des marchés agricoles et alimentaires à la lumière des récentes observations du Vérificateur général.

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

**Le Secrétaire:** Non, M. le Président.

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, l'ordre du jour s'établira ainsi: Quelques remarques préliminaires, exposé du Vérificateur général...

**Le Secrétaire:** Je me suis trompé.

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous répète, M. le secrétaire: Y a-t-il des remplacements?

**Le Secrétaire:** Oui, M. le Président, excusez-moi. M. Poulin (Beauce-Nord) et M. MacMillan (Papineau) ont été désignés membres temporaires de la commission.

**Le Président (M. Chagnon):** Parfait. Alors, je recommence. Il y aura quelques remarques préliminaires qui ne seront pas longues; l'exposé du Vérificateur général, qui généralement n'est pas long non plus; et l'audition du président de la Régie pour peut-être un 10, 15 minutes. Je présume que vous avez peut-être un texte, même?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui, qu'on va vous faire circuler dès le départ.

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, ensuite, nous procéderons aux échanges et à la clôture de la séance publique.

Alors, les remarques préliminaires, pour moi, seront très courtes. Je voudrais d'abord vous souhaiter la bienvenue, c'est la première fois que nous avons la chance de vous auditionner, ici. Vous savez un peu quelles sont les règles du jeu, comment on fonctionne et, dans ce cas-là, on va procéder immédiatement avec l'exposé du Vérificateur général.

### Exposé du Vérificateur général

## M. Guy Breton

**M. Breton (Guy):** M. le Président, Mme, MM. les membres de la commission, M. le président de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec, c'est avec plaisir que je participe aux travaux de la présente commission et que je me propose d'assister ses membres dans le contrôle parlementaire de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec.

Nous sommes rassemblés ici pour examiner le chapitre VI du tome I du rapport de vérification 1997-1998 qui traite de l'exercice des fonctions dévolues à la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec. Notre rapport comporte plusieurs commentaires concernant la surveillance des plans conjoints, le respect des exigences légales, la gestion des activités, l'administration du Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait et la reddition de comptes.

Nos travaux de vérification visaient à déterminer si la Régie évaluait l'efficacité des plans conjoints et si elle favorisait le développement de relations harmonieuses et le règlement des litiges entre les diverses parties. Nous nous sommes également attardés à la gestion du risque du Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait, au mode de gestion des activités de la Régie ainsi qu'à sa reddition de comptes. Nos travaux ont permis de constater que la surveillance des plans conjoints pourrait être améliorée.

Dans notre rapport, je signale tout d'abord que l'examen périodique des plans conjoints des deux productions agricoles les plus importantes, qui représentent 58 % des recettes agricoles de la province, n'a pas eu lieu malgré le délai de cinq ans prévu par la loi constitutive de la Régie, et ça, depuis 1990. Cet examen vise à faire la démonstration que l'intérêt des producteurs est bien servi et que la mise en marché des produits concernés est faite de façon efficace et ordonnée.

Ensuite, je note que la Régie n'est pas en mesure d'évaluer adéquatement l'efficacité des plans conjoints faute d'indicateurs appropriés. En effet, aucun objectif précis et mesurable n'a été fixé au moment de la création de ces plans. De plus, l'information disponible lors de la révision quinquennale des plans conjoints est insuffisante pour permettre à la Régie d'évaluer leur évolution et leur performance. N'ayant pas toute l'information pertinente à sa disposition, la Régie peut difficilement juger et rendre compte du degré d'efficacité des plans conjoints sous sa surveillance.

Des retards ont aussi été observés dans la transmission des recommandations de la Régie aux organismes ayant fait l'objet d'un examen périodique. La plupart des dossiers examinés ne démontrent pas que les recommandations formulées donnent lieu à un suivi systématique et rigoureux.

En ce qui a trait au respect de l'application des exigences légales, notre rapport fait état de plusieurs dérogations. En premier lieu, la Régie n'a pas mis en place des mesures efficaces de détection et d'intervention rapide pour les situations de conflit d'intérêts. Comme les plans conjoints contrôlent l'offre des produits qui leur sont rattachés, cette disposition est très importante pour assurer la transparence de leur fonctionnement. Dans la même optique, comme la Régie ne dispose pas de mécanismes de détection appropriés, elle n'a pas l'assurance qu'elle a accordé les exemptions exigées par la loi en faveur de plans conjoints, ayant effectué des investissements dans une entreprise commerciale à même les contributions perçues des producteurs.

En second lieu, la Régie n'a pas fait observer la disposition légale qui stipule qu'un syndicat ou une fédération doit rendre compte distinctement, dans ses états financiers, des activités de mise en marché. En effet, seulement la moitié des organismes visés respecte cette disposition. Pourtant, les producteurs versent annuellement des sommes de l'ordre de 90 000 000 \$ à leurs plans.

En outre, notre rapport présente quelques commentaires au sujet de la gestion de la Régie. Ainsi, les règles de régie interne en usage à la Régie ne sont pas diffusées et aucune n'existe quant au fonctionnement des audiences publiques, contrairement à d'autres organismes de même nature. De plus, la Régie a établi en 1994 l'ordre de priorité de ses activités sans se pourvoir des ressources jugées nécessaires dans le domaine de l'analyse de données économiques. Par ailleurs, la Régie ne dispose pas de l'information de gestion utile pour évaluer et améliorer la performance de ses activités. De même, elle ne mesure pas ses délais d'intervention, ce qui lui permettrait de déterminer s'ils sont raisonnables et de prendre les mesures nécessaires pour les raccourcir, au besoin.

À la section traitant du Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait, j'aborde le sujet de l'adéquation entre les primes d'assurance exigées, les garanties accordées et les risques de pertes. Tel qu'il est offert présentement, le Fonds d'assurance-garantie ne correspond pas aux critères reconnus d'autosuffisance. Dans les conditions actuelles, le ministre des Finances, avec l'autorisation du gouvernement, devrait avancer les sommes nécessaires pour combler toute accumulation de pertes supérieure à 3 000 000 \$.

Des choix devront être faits quant à la structure financière appropriée à retenir pour minimiser les conséquences des pertes éventuelles sur la solvabilité du Fonds. Des améliorations devront également être apportées relativement à la classification des risques et à l'établissement de normes pour détecter les entreprises qui sont exposées davantage que d'autres et les suivre de près.

Finalement, je signale que la reddition de comptes de la Régie n'est pas suffisante pour évaluer sa performance et sa productivité, puisqu'elle ne comporte pas de statistiques sur ses activités. Bien que les enjeux de la mise en marché soient énoncés pour chacun des plans, aucune donnée historique ou comparable n'apparaît dans son rapport d'activité. Par ailleurs, seules des données budgétaires sont soumises, mais sans comparaison avec les données financières réelles, ce qui permettrait pourtant d'évaluer la qualité de la gestion financière de la Régie.

Avant de terminer, je crois utile de vous livrer mes commentaires sur le document que vous a remis la Régie et qui s'intitule *Mesures de suivi aux recommandations du Vérificateur général*. Dans l'ensemble, ce document me semble approprié pour donner suite à la plupart de mes recommandations. En effet, il définit clairement les besoins de la Régie, les étapes à suivre pour y satisfaire, les bénéfices escomptés et l'échéancier de réalisation prévu.

Néanmoins, certaines mesures devraient être précisées, notamment en ce qui a trait à l'établissement de normes et de règles pour assurer la tenue d'une comptabilité distincte des activités de mise en marché par un syndicat ou une fédération qui administre un plan conjoint et la volonté d'utiliser des données historiques et des données comparables dans sa reddition de comptes pour apprécier l'évolution de la mise en marché des produits visés par les plans conjoints.

En terminant, je tiens à remercier le personnel de la Régie pour sa très bonne collaboration durant l'exécution de notre mandat de vérification.

Je suis accompagné de M. Gilles Bédard; de M. Alain Drouin, le directeur de la vérification; de Mme Monique Rouleau, chargée de projet; et de Mme Claire Caron, équi-pière, et nous sommes tous à votre disposition pour répondre à vos questions.

**Le Président (M. Chagnon):** Mesdames, messieurs, évidemment, je vous souhaite la bienvenue.

À votre tour, je vous souhaite la bienvenue. Vous allez nous présenter les gens de la Régie, s'il vous plaît.

### **Exposé du président de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ)**

#### **M. Jean-Yves Lavoie**

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui. Je pourrais commencer par là, si vous le permettez, ça va vous permettre de mettre des visages sur la liste de noms qui est devant vous. Juste à ma droite, il y a M. Pierre Fortin, qui est le directeur de l'administration et de l'analyse à la Régie; M. Daniel Landry, nouveau conseiller en gestion à la Régie, depuis juin dernier. Ça coïncide avec la date de publication du rapport du Vérificateur général.

**Le Président (M. Chagnon):** La même journée?

(14 h 20)

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Dans les jours suivants. On avait eu l'occasion d'en prendre connaissance quelques jours auparavant, nous. Et enfin Me Claude Regnier, qui est le secrétaire de la Régie.

Si vous voulez, avant de démarrer ma présentation proprement dite, j'aimerais partager avec vous la liste des documents qui va vous permettre de bien suivre justement mon intervention et, par la même occasion, nous allons vous remettre de nouvelles pièces produites au cours des derniers jours, qui vont compléter votre ensemble.

**Le Président (M. Chagnon):** Nouvelles pièces à conviction?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Pièces de corroboration.

**Le Président (M. Chagnon):** Ah! de corroboration. Parfait, merci.

#### **Documents déposés**

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui. Donc, je vais vous remettre immédiatement les notes que je vais utiliser pour faire ma présentation

et vous devez normalement avoir devant vous ce document, dont vous avez déjà pris connaissance, je pense, qui s'intitule *Mesures de suivi aux recommandations du Vérificateur général*. J'y ferai souvent référence dans mon intervention. Et enfin, tant dans mon intervention que dans le document de mesures de suivi, on fait référence à un cartable, à un cahier à anneaux qui contient un ensemble de 16 pièces de corroboration. Donc, il suffit, je pense, pour me comprendre, d'avoir devant les yeux les notes d'intervention et de suivre avec le document, le cartable ou les pièces de corroboration.

En plus de ces pièces-là, on vous remet également, pour ajouter à votre cartable, les deux rapports de l'exercice d'évaluation périodique des plans conjoints du lait et du porc, dont M. le Vérificateur général vient de parler et qui ont fait l'objet justement d'un exercice d'évaluation depuis juin dernier. Je vais vous demander de les joindre tout simplement dans votre cartable de corroboration, aux items 5 et 6.

**Le Président (M. Chagnon):** Ces documents-là – juste une seconde – on les retrouve...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** On vous les distribue maintenant pour les mettre au cartable, à 5 et 6.

**Le Président (M. Chagnon):** O.K., c'est ça. Je n'ai pas vu ça.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** En 5 et 6, dans le moment, vous avez seulement les pages couvertures.

**Le Président (M. Chagnon):** Vous avez le lait puis vous avez le porc, là-dedans, hein?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Exactement.

**Une voix:** À 4 et 5, M. Lavoie.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** À 4 pour le porc et à 5 pour le lait.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est le rapport d'évaluation de juin... enfin, 1998.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Qui a été fait durant l'été.

**Le Président (M. Chagnon):** O.K. C'est en 1998. Le rapport quinquennal, hein, c'est ça?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Exactement, dont le Vérificateur général a parlé tout à l'heure. Avec raison, il soulignait le fait que ces évaluations-là ont été faites en retard. Maintenant, elles sont faites. Je reviendrai d'ailleurs tout à l'heure sur les raisons expliquant, à notre avis, ce retard.

**Le Président (M. Chagnon):** O.K.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** M. le Président, MM. les députés – il n'y a plus de madame – c'est avec beaucoup d'intérêt que je profite de l'occasion qui m'est donnée pour rencontrer les membres de votre commission parlementaire afin de rendre compte des suivis effectués à la Régie des marchés agricoles et alimentaires suite au dépôt du rapport du Vérificateur général.

J'aimerais d'abord décrire la démarche que nous avons suivie pour rédiger le document que nous vous avons remis, c'est-à-dire les fameuses mesures de suivi aux recommandations du Vérificateur – le document recouvert d'une couverture bleue – puis j'aimerais démontrer la cohérence entre les moyens retenus et les recommandations du Vérificateur général, dont on vient de nous faire un résumé rapide. Finalement, je mentionnerai les résultats auxquels j'aspirais lorsque j'ai pris l'initiative d'inviter le Vérificateur général à procéder à l'examen de certains aspects de la gestion de la Régie qui suscitaient depuis longtemps une inquiétude de ma part.

Dès le départ, je tiens à souligner que la Régie entend donner suite à l'ensemble des commentaires du Vérificateur. J'en prendrai pour preuve la seule quantité de documentation et de mandats que je viens déposer devant vous. Chacune des pièces est reliée à un suivi de chacun des constats faits par le Vérificateur. Le document, à mon avis, qui vous a été remis, exprime le sérieux avec lequel la Régie a amorcé la présente démarche. Afin de tirer profit de cet exercice de vérification, chacune des recommandations et même chacun des constats émis par le Vérificateur général ont été considérés attentivement.

Je vais me permettre une pause ou un arrêt dans ma présentation. J'aurais dû le faire dès le départ, pour dire comment j'apprécie la

présence de l'ensemble du comité de mise en marché de l'Union des producteurs agricoles et, depuis quelques secondes, du président lui-même de l'Union des producteurs agricoles, M. Pellerin, que je salue.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Pellerin, considérez-vous comme non seulement salué, mais on vous souhaite aussi la bienvenue.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Des actions concrètes ont été entreprises ou sont sur le point de l'être, qui visent à solutionner les problèmes actuels ou potentiels. Comme vous avez pu le constater, la première section du document bleu, toujours, qui vous a été remis, reprend les constats du Vérificateur et présente les engagements de la Régie ainsi que les mesures retenues pour améliorer les situations mises en relief par cet exercice de vérification.

La deuxième partie du document, pour sa part, traite des mandats qui ont été amorcés. Un plan d'action est présenté pour vous permettre d'apprécier le degré de priorisation des travaux ainsi que leur état d'avancement. Et, sur cette section-là de notre rapport, je tiens à souligner de façon particulière la contribution de notre nouveau conseiller en gestion, soit M. Daniel Landry.

Comme vous avez pu vous en rendre compte, plusieurs travaux ont été réalisés depuis la publication des recommandations du Vérificateur. La Régie n'a pas tardé à mettre en place des mesures concrètes.

La première section du rapport du Vérificateur général porte sur notre rôle de surveillant des plans. Ce dernier, le rapport du Vérificateur, conclut que la Régie n'évalue pas adéquatement l'efficacité des plans conjoints et qu'elle ne fait pas respecter toutes les modalités de conformité de sa loi constitutive, la Loi sur la mise en marché des produits agricoles.

Concernant la surveillance des plans conjoints, je tiens à préciser que la Régie n'est pas l'administrateur des plans conjoints, notre juridiction se limite à en surveiller l'administration. Il est, je pense, important de bien comprendre cette distinction. Il ne nous appartient pas – du moins, c'est la façon dont on voit notre rôle – de déterminer les objectifs ou les stratégies que mettront en place les offices chargés d'administrer les différents plans conjoints.

La loi de mise en marché prévoit un processus d'instauration ou de création d'un plan qui est assez strict et sévère; j'en prends comme exemple le fait qu'au moins la moitié des producteurs visés doivent se prononcer avec une majorité – ce n'est peut-être pas un exemple à donner – des deux tiers de toutes les personnes visées pour que le plan conjoint soit institué. Donc, on ne peut pas nous reprocher, à notre avis, que le fait que certains administrateurs de plans conjoints ou certains offices administrant les plans conjoints n'aient pas toujours des objectifs précis et quantifiables. Il leur appartient, à notre avis, de le faire; nous devons surveiller leur action lorsqu'ils le font, mais contrairement à ce que pouvait laisser entendre le rapport du Vérificateur, ce n'est pas notre rôle à nous de définir ces objectifs-là.

Par ailleurs, contrairement à ce qu'affirme le Vérificateur, il est important de préciser que les plans conjoints ne sont pas des monopoles. Ils disposent, certes, de pouvoirs importants dans la mise en marché des produits qu'ils visent, mais ils n'en sont pas pour autant des monopoles, ni au sens juridique, ni au sens économique du terme. Comme le précisait d'ailleurs le président de l'Union des producteurs agricoles, qui nous fait l'honneur d'être avec nous cet après-midi, dans un article paru dans *La Terre de chez nous*, dans les jours suivants la publication du rapport du Vérificateur...

**Le Président (M. Chagnon):** Plus précisément le 10 juin.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Le 10 juin, l'éditorial? Merci.

**Le Président (M. Chagnon):** *La Terre de chez nous*.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Je vais en lire, si vous permettez, quelques phrases qui, à mon avis, sont importantes pour bien comprendre la nature d'un plan conjoint et le rôle de la Régie envers ce plan.

Donc, je cite M. Pellerin: «Un monopole est le fait d'une seule entreprise qui exerce un contrôle absolu sur l'offre et les prix. Le cas des plans conjoints est différent, c'est un mécanisme légal et démocratique, prévu par le législateur et voté par les producteurs, pour négocier des prix de vente. C'est une sorte de convention collective de vente. On est loin d'un contrôle absolu sur les prix à la façon d'un monopole. Les tribunaux ont d'ailleurs déjà clairement confirmé que les plans conjoints ne sont pas des monopoles. En recourant à ce qualificatif, le Vérificateur contribue à entretenir de fausses perceptions sur la gestion de l'offre et à jeter un discrédit sur un système qui joue à l'avantage de l'agriculture, de l'agroalimentaire, des consommateurs.» C'est la fin de la citation des phrases de M. Pellerin.

L'examen du Vérificateur en ce qui concerne notre rôle de surveillance des plans conjoints porte beaucoup sur un article de la loi,

c'est-à-dire l'article 62 de la loi de mise en marché qui prévoit que la Régie doit procéder à un examen de l'impact de leur action au moins une fois tous les cinq ans.

J'aimerais souligner dès le départ que l'examen périodique quinquennal n'est pas la seule occasion dont dispose la Régie pour s'acquitter de son rôle de surveillant. On ne peut juger la façon dont la Régie s'acquitte de ce rôle en n'examinant que l'exercice de révision périodique. Entre chaque exercice, la Régie rend de nombreuses décisions qui sont autant d'occasions pour évaluer si le plan sert l'intérêt de ses membres ou du public en général. Ces décisions sont prises, entre autres, lors de l'approbation des règlements des plans à laquelle doit procéder la Régie, lors de l'homologation des conventions intervenues entre les administrateurs de plans conjoints et les associations accréditées d'acheteurs, et enfin, lors de l'arbitrage des litiges survenant entre ces deux groupes.

Il serait opportun, deuxièmement, de donner les raisons pour lesquelles la Régie n'a pu procéder à l'examen des plans conjoints des producteurs de lait et de porc, pour bien vous montrer que la Régie, dans ce cas, n'a pas fait preuve de négligence, mais plutôt de discernement dans l'application de sa loi constitutive.

(14 h 30)

En effet, même si elle n'avait pas complété la révision de ses deux plans conjoints, la Régie n'a pas pour autant été inactive dans ces deux secteurs d'inactivité qui ont fait l'objet d'un accompagnement assidu de la part des membres de la Régie au cours des dernières années. Ces deux plans conjoints ont dû, en effet, traverser au cours des dernières années, en particulier au cours des deux ou trois dernières, qui constituent en fait la période de retard qu'a accumulé la Régie par rapport au texte de la loi, donc ces deux plans conjoints ont dû traverser des périodes mouvementées pour s'adapter à de nouvelles conditions de mise en marché.

Dans la production laitière, comme premier exemple, l'ensemble des groupes impliqués dans la mise en marché du produit, que ce soit des groupes de producteurs ou de transformateurs, a dû consacrer de grandes quantités d'énergie et de temps à la révision des ententes fédérales de commercialisation du lait, exercice rendu nécessaire par le nouvel accord de l'OMC et par la révision des règles d'approvisionnement des usines québécoises. La Régie a participé activement à ces exercices, au cours desquels les objectifs de développement des marchés ont été revus en profondeur, de même que les moyens d'atteindre ces objectifs. Nous avons jugé que, malgré le texte de la loi, qui prévoit qu'un examen de plan doit se faire au moins à tous les cinq ans, la Régie avait la liberté de reporter l'examen périodique au-delà du délai prévu afin de permettre à l'ensemble de l'industrie de faire ses devoirs pour respecter les engagements internationaux du Québec et également de tirer son épingle du jeu sur la scène canadienne.

Lorsque nous avons tenu l'audience publique sur l'examen périodique du plan conjoint des producteurs de lait, en juin dernier, la démarche a dû se faire de façon concurrente, dans une certaine bousculade, avec les travaux du comité formé suite à la conférence sur l'agroalimentaire de mars dernier, comité présidé par le premier ministre lui-même. La participation à l'exercice a été, en conséquence, décevante et les conclusions qu'on a pu en tirer limitées. Vous trouverez le rapport de cet examen dans la section n° 5 du cartable qui vous a été remis. Nous venons de vous remettre ce document il y a à peine cinq minutes.

La situation est semblable dans le porc, où nous avons jugé que l'application avec discernement des dispositions de la loi nous permettait de retarder l'évaluation périodique de façon à ce qu'elle se tienne dans un climat serein, non perturbé, comme le furent les dernières années, par des questions environnementales, dans un cas, par certaines querelles sur les règles d'approvisionnement des abattoirs, ou encore, plus dernièrement, par la crise internationale des prix du porc, qui a amené certaines discussions sur les programmes de stabilisation des revenus.

La Régie a procédé à l'examen périodique des plans conjoints des producteurs de porc, en juin dernier. Et vous pouvez consulter notre rapport à la section 4 de votre cartable de corroboration. Pour donner suite à la recommandation du Vérificateur Général concernant les plans conjoints, à l'effet de réviser les plans conjoints au moins tous les cinq ans conformément à la loi, de recueillir l'information nécessaire pour faire état de leur performance et d'assurer le suivi de toutes ces interventions, la Régie a mis en chantier deux mandats. Ce sont les mandats ou les phases 1 et 2 du mandat 1 que vous trouvez dans le document sur les suivis des recommandations du Vérificateur.

Le premier concerne la mise en place d'un système d'information et d'outil de suivi des obligations imposées par la loi aux administrateurs de plans conjoints ainsi que du suivi des recommandations découlant des examens périodiques des plans conjoints. Le second mandat porte directement sur la révision proprement dite du processus d'examen périodique des plans conjoints.

Suite à une consultation auprès de l'ensemble des intervenants concernés par la mise en marché et bien avant la visite du Vérificateur, la Régie a développé une nouvelle méthodologie concernant l'examen périodique des plans conjoints. Vous trouverez ce document dans la section 2 de votre cartable de corroboration. Cette méthodologie, entérinée récemment par la Régie, permet de

corriger plusieurs lacunes soulevées par le Vérificateur en ce qui concerne la préparation, la tenue et le suivi des séances d'évaluation périodique.

Le document en question prévoit un processus de préparation d'une monographie décrivant les enjeux de chaque secteur, monographie qui est préparée en collaboration avec les administrateurs du plan ainsi que les professionnels des ministères concernés, que ce soit ceux de l'Agriculture, des Pêcherie et de l'Alimentation ou ceux des Ressources naturelles. Pour vous montrer l'importance ou vous préciser le contenu de ces documents, nous vous avons remis tout à l'heure les tables des matières des deux documents qui ont été utilisés pour l'évaluation périodique du porc et des céréales. Évidemment, les documents complets, si votre intérêt allait jusque-là, pourront être mis à la disposition de la commission.

Le même document de méthodologie prévoit également des règles de déroulement de la séance, de façon à assurer que cette séance soit véritablement un exercice de réflexion et de planification stratégique.

Enfin, nous avons publié un calendrier pour la tenue de chacune des séances d'évaluation périodique, calendrier assurant, comme nous le demande le Vérificateur, que l'ensemble des plans conjoints feront l'objet d'une évaluation périodique au cours des cinq prochaines années. Le calendrier que vous aviez dans votre document de corroboration a été mis à jour depuis la transmission de ce document à votre commission. Une nouvelle version vous a été remise tout à l'heure.

La Régie a développé également des indicateurs de performance spécifiques qu'elle entend soumettre dès cet automne. L'automne, en ce qui nous concerne, est arrivé, puisque nous avons transmis ces documents aux administrateurs des plans conjoints, les producteurs de lait et de porc. Ces documents de travail sont présentés à la section n° 3 de votre documentation. Cette consultation sur les indicateurs de performance permettra de définir avec les administrateurs de plans les mécanismes à mettre en place afin de mesurer, comme le recommande le Vérificateur, l'impact des interventions du plan à partir d'indicateurs préétablis.

La réalisation de ces deux mandats inscrits à notre planification stratégique permettra d'effectuer un suivi rigoureux de nos obligations en matière de plans conjoints et, du même coup, répondra, je l'espère, aux attentes du Vérificateur. Ce faisant, la Régie développera une approche client qui tentera d'englober l'ensemble de ses interventions en matière de suivi des obligations créées par la loi aux administrateurs de plans et d'examen périodique des plans conjoints. Pour ce qui est du suivi des obligations, deux personnes ont été mandatées de façon spécifique pour en assurer le respect intégral. Leur nouveau mandat de travail vous a également été remis tout à l'heure. Là encore, ce nouveau mandat permettra d'assurer un suivi aux constats précis du Vérificateur sur cet aspect.

Toujours sous cet aspect, le Vérificateur exprime, à notre avis, de façon très sévère, une recommandation concernant la capacité de la Régie de faire respecter les modalités de sa loi constituante. Avant d'exprimer une telle recommandation, nous aurions souhaité que ce dernier consacre davantage d'énergie à l'examen de la façon dont la Régie s'acquitte de sa mission fondamentale.

Cette mission est formulée à l'article 5 de la loi. Je me permets de la citer: La Régie a pour principale fonction de favoriser une mise en marché efficace et ordonnée des produits agricoles et alimentaires, le développement de relations harmonieuses entre les différents intervenants, la résolution des difficultés qui surviennent dans le cadre de la production et de la mise en marché de ces produits en tenant compte des intérêts des consommateurs et de la protection de l'intérêt public.

La plus grande partie du temps et de l'expertise des régisseurs est utilisée à cette fin lors de l'approbation des règlements, des conciliations ou des médiations proactives entre les administrateurs de plans et les groupes d'acheteurs, lors des arbitrages de conventions de mise en marché et, enfin, à l'occasion d'enquêtes auprès des contrevenants. Tous ces gestes sont accompagnés de décisions écrites étoffées, à notre avis, auxquelles les régisseurs consacrent beaucoup de temps et qui contribuent de façon déterminante à l'instauration de relations d'affaires harmonieuses entre les producteurs et les transformateurs de produits agricoles et alimentaires.

Le commentaire du Vérificateur repose sur six articles: 60, qui porte sur les investissements des plans dans les activités de mise en marché; 62, sur la révision périodique; 66, sur l'obligation qu'a le plan de produire une comptabilité distinguant ses activités syndicales et professionnelles; 72, pour ce qui est de l'obligation du plan d'avoir un code de régie interne, des règles de régie interne; 89, sur les conflits d'intérêts potentiels; et enfin, 128, sur l'interdiction faite aux administrateurs de plans d'utiliser les contributions au plan pour réaliser des investissements. Donc, le commentaire du Vérificateur repose seulement sur six articles, alors que la Loi sur la mise en marché des produits agricoles et alimentaires, une des quatre lois qu'a à administrer la Régie, contient 229 articles. Il s'agissait, à notre avis, d'un examen trop rapide pour exprimer une recommandation dont le libellé laisse croire que la Régie ne s'acquitte pas de sa mission. Nous tenons à le souligner.

(14 h 40)



Le deuxième aspect du volet du rapport du Vérificateur porte sur la gestion administrative de la Régie. Le Vérificateur y apporte l'opinion que la Régie ne fait pas preuve de suffisamment de transparence, étant donné que son mode de fonctionnement ne s'applique pas sur des règles connues. Comme vous avez pu le constater, suite à la lecture de la lettre au ministère de la Justice contenue à la section 6 de votre document de corroboration, la Régie a dû suspendre ses travaux en ce sens afin de connaître le contenu du projet de loi sur la justice administrative, ce qui a eu pour effet de retarder la mise en oeuvre du projet, démarré à l'époque, de règles de pratique. Ce n'est qu'avec l'adoption du projet de loi à la fin de 1997 et sa mise en oeuvre en avril 1998 que la Régie fut autorisée à nouveau à soumettre de telles règles de régie interne.

Entre temps, avant que ne soit déposé le rapport du Vérificateur et suite aux échanges réalisés avec le Protecteur du citoyen, entre autres, la Régie a conçu un formulaire de demande de décision auprès de la Régie, que vous trouverez également dans la section 9 de votre cartable de corroboration. Ce formulaire a été réalisé afin de faciliter l'accès aux services de la Régie. Il répond à un besoin réel d'information et de mise en oeuvre efficace de l'offre de service de la Régie.

Toutefois, il ne permet pas de solutionner l'ensemble de la problématique soulevée par le secteur. Il doit s'insérer à l'intérieur d'une démarche élargie de communication assurant que la clientèle de la Régie connaît bien l'ensemble des produits et services auxquels elle a droit et qu'elle sait également comment s'en prévaloir. À cet égard, un mandat global, que vous trouvez dans votre document de suivi bleu intitulé *Guide d'accès aux services de la Régie*, est présentement en cours de réalisation. Il se trouve à la section 7 du cartable de corroboration. Ce mandat, associé au système d'information auquel j'ai fait référence précédemment, permettra de répondre entièrement aux préoccupations du Vérificateur en ce qui concerne la transparence du fonctionnement de la Régie.

Toujours sur le plan de la gestion, suite à l'exercice de planification stratégique en cours, je désire porter à votre attention le fait que la Régie a amorcé une phase de consolidation et de restructuration de ses opérations, ce qui l'amènera, au cours de la présente année, à préciser ses orientations de gestion et à reconfigurer sa structure administrative. Dans le même ordre d'idées, un redéploiement des effectifs est actuellement en cours, notamment afin d'assurer un suivi aussi efficace et étanche que possible concernant le respect de sa loi. Ce redéploiement vise également à centrer davantage l'utilisation des ressources mises à notre disposition sur les éléments principaux de notre mission.

À titre d'exemple, nous avons révisé notre offre de service dans le secteur des grains, dans le cadre de la politique gouvernementale de tarification de services. Cet exercice a permis de dégager des ressources, et celles-ci seront réaffectées dans les secteurs nécessitant d'être renforcés. Concrètement, deux personnes ont été affectées à la réingénierie du travail afférent au suivi des plans conjoints et deux autres ont été affectées aux secteurs des analyses juridiques ou économiques, dont le Vérificateur avait parlé dans son rapport comme étant des secteurs plus faibles. Vous trouverez dans la section n° 10 de votre cartable les consensus qui découlent de la Table filière sur les grains concernant cette révision d'offre de service.

Nous poursuivons le même cheminement dans le secteur de la vérification des transactions laitières. De plus, nous évaluons la possibilité de convenir d'ententes de service avec certains organismes du groupe de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, étant donné la petite taille de notre organisme. Vous trouverez à la section 11 de votre cartable des projets d'ententes de service concernant les services informatiques, concernant la gestion des ressources humaines et, enfin, concernant le recouvrement des services facturés, ententes que nous proposons ou qui nous sont proposées, selon les cas, soit par le ministère de l'Agriculture lui-même, par la Régie des assurances agricoles ou encore par la Société de financement agricole, qui ont une taille, comme vous le savez, beaucoup plus importante que la nôtre et qui peuvent disposer d'expertise dans ces domaines.

La troisième section du rapport du Vérificateur porte sur le Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait. À ce sujet, le Vérificateur recommande de préciser l'objectif de tarification du Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait pour tenir compte de l'évolution du risque et limiter les réclamations et les coûts. Il demande également d'évaluer les pertes relatives aux réclamations et de les inscrire aux résultats du fonds.

Sur ce dernier point, l'inscription à nos rapports, une recherche fut réalisée par les employés de la Régie, en collaboration avec le Vérificateur. Il fut convenu que la réserve du Vérificateur concernant une provision pour pertes éventuelles soit retirée. Concernant la réduction des risques inhérents à la gestion du fonds, la Régie a signé un protocole administratif avec la Fédération des producteurs de lait du Québec afin d'assurer une meilleure gestion du risque. Vous trouverez ce protocole à la section 13 de votre cartable de corroboration. Dans ce protocole, la Fédération s'engage à nous prévenir dans la journée même de tout retard dans les paiements des acheteurs de lait ainsi que de tout dépassement de la couverture de la police de garantie.

Depuis novembre 1997, c'est-à-dire bien avant le dépôt du rapport du Vérificateur, la Régie mène, par ailleurs, une consultation auprès de l'industrie afin de réviser en profondeur le mode de fonctionnement de ce programme de garantie de paiement. Le rapport, commandé par le Vérificateur et produit par un actuaire qu'il avait embauché, nous a grandement facilité cette tâche. Il nous a permis de proposer à l'industrie des modifications importantes au programme afin de tenir compte des suggestions

apportées par le Vérificateur. Le rapport préliminaire, que vous trouverez à la section 12 de votre cartable, contient des recommandations qui pourraient amener des modifications importantes dans la gestion du programme de garantie de paiement.

Enfin, concernant la reddition de comptes, le Vérificateur a souligné diverses anomalies que comportait le rapport annuel de la Régie. La Régie s'est inspirée de ces commentaires et a procédé à une révision complète de ce document. Je peux vous signaler que le rapport annuel de 1997-1998 a été déposé auprès du ministre responsable dans les délais impartis. Il contient une information beaucoup plus complète que les rapports précédents et permet aux élus – il permettra aux élus, parce qu'il ne nous est pas permis de vous le déposer aujourd'hui – d'apprécier le travail réalisé au sein de la Régie. Toutefois, il faudra attendre les résultats des mandats en cours portant sur le développement d'outils de gestion et de systèmes d'information pour que la Régie dispose d'un éventail d'informations plus performant lui permettant d'effectuer un exercice de reddition de comptes encore plus profitable.

En conclusion, permettez-moi de faire un petit bilan personnel de l'exercice de vérification d'optimisation des ressources réalisé chez nous par le Vérificateur. En tout premier lieu, et je pense que vous l'avez constaté, nous recevons positivement les remarques du Vérificateur. Nous nous sommes empressés, dès sa publication – nous y avons consacré beaucoup de temps, au cours du dernier été – de répondre positivement aux constats du Vérificateur. C'est avec fierté que nous nous sommes mis à l'oeuvre rapidement. Nous avons enclenché, vous le conviendrez, de vastes chantiers afin d'assurer un suivi rigoureux à l'ensemble des recommandations formulées dans le rapport.

L'ensemble des mesures mises de l'avant permettra de recentrer les activités et les ressources de la Régie sur des éléments fondamentaux de sa mission ainsi que d'assurer une gestion rigoureuse des ressources confiées à la Régie par l'État. Les mesures mises de l'avant permettront également d'arrimer et de consolider la démarche amorcée par la Régie depuis quelques années afin de rendre son action plus dynamique pour le secteur.

En effet, dès 1994, le rôle des régisseurs a été revu afin de rendre leur action plus proactive. La Régie a joué un rôle majeur dans la révision des ententes fédérales-provinciales qui déterminent le développement du principal secteur agroalimentaire québécois, le secteur laitier. Par ailleurs, une série de gestes ont été posés afin de donner suite à la volonté gouvernementale de procéder à l'allègement de la réglementation. Ces gestes ont permis, entre autres, l'introduction sur le marché québécois de laits spécialisés ou enrichis vendus dans des contenants mieux adaptés aux consommateurs d'aujourd'hui.

Toutes les actions des régisseurs et du personnel de la Régie, notamment dans la résolution de conflits importants, soit dans les secteurs du porc, de la pomme de terre, du bovin, des bleuets, ont été guidées par ce même désir de contribuer au développement de l'industrie par l'instauration de règles d'affaires modernes adaptées et permettant de favoriser une plus grande compétitivité de l'industrie québécoise. C'est d'ailleurs dans cet esprit que j'avais personnellement sollicité les services du bureau du Vérificateur général afin qu'il désigne une équipe ayant le mandat de procéder à l'examen de certaines de nos façons de faire, en particulier dans la gestion du Fonds de garantie, à propos de l'utilité de maintenir l'offre de service de la Régie dans le secteur des grains, sur l'opportunité même d'amender certaines de nos lois.

Je comptais sur l'expertise du Vérificateur pour améliorer certaines facettes de notre gestion, pour accélérer les changements amorcés il y a quelques années et ainsi mieux servir l'industrie agroalimentaire et mieux utiliser les services mis à notre disposition par l'État. Nous avons été proactifs dans le but de mieux servir les intérêts du public en général, des producteurs et des transformateurs en produits alimentaires.

(14 h 50)

À notre avis, au lieu de procéder à cet examen en profondeur de notre mission et de notre gestion, exercice ou examen réalisé sereinement, dans un climat de collaboration entre le personnel du Vérificateur et celui de la Régie, on a plutôt procédé à un examen, que je qualifierais d'inquisiteur de certaines obligations, prévues à la loi, bien sûr, mais quand même d'importance moindre.

Nous avons pratiqué la politique du livre ouvert. Nous avons mis à la disposition du personnel du Vérificateur général l'ensemble de nos ressources, tant humaines que physiques, pour lui permettre de bien réaliser son mandat chez lui. Mais, rapidement, le désir de collaboration que nous avons cherché auprès d'eux a cédé, je dois le dire, la place à un certain esprit d'inquisition. D'écoute, au départ, leur attitude est passée davantage à une attitude d'enquête.

Au terme de leur exercice, après qu'on eût préparé pour notre Régie un rapport préliminaire, la Régie a eu l'occasion de présenter 25 pages de commentaires sur un document de 17 pages. Nos 25 pages de commentaires ont amené des changements dans trois paragraphes du rapport du Vérificateur général. Nous considérons cette attitude comme trop défensive. On a même refusé de nous montrer les commentaires de nos clients au sujet de notre gestion, même si leurs noms auraient été rayés, comme nous l'avons

souhaité. La cerise, pour bien faire comprendre – vous l'avez vu – une certaine frustration de notre part, a été la publication, dans des articles à gros tirage du Québec, d'articles titrés de façon humiliante pour l'ensemble de notre personnel.

Donc, je ne vous cacherai pas que la majorité de mes collègues de travail, que la majorité des administrateurs d'État avec qui je fais affaire m'ont traité de naïf. Je croyais pouvoir me servir de l'expertise du Vérificateur général, alors que les résultats ont été plutôt une humiliation publique et, encore là, je répète, pas seulement pour moi, mais pour l'ensemble de notre personnel.

J'ose croire que le Vérificateur général, qui est juste à ma gauche, a été mal cité, parce que, personnellement, je ne considère pas que la gestion de la Régie est toute croche, mais nous avons plutôt la conviction d'avoir rempli notre rôle avec discernement, en utilisant de façon équitable les ressources que l'État veut bien mettre à notre disposition. Je vous remercie.

## Discussion générale

### Suites données par la Régie aux recommandations du Vérificateur général

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie beaucoup, M. Lavoie. M. Breton, peut-être que vous auriez quelque chose à ajouter?

**M. Breton (Guy):** Effectivement, M. le Président. La présentation du président de la Régie m'interpelle directement, évidemment à la toute fin, mais également dans l'énoncé. Si vous me permettez, j'aimerais revenir sur un certain nombre de points qu'il a soulevés.

La Régie mentionne que ce sont les producteurs eux-mêmes qui ont la responsabilité de déterminer leurs objectifs ainsi que les moyens de les atteindre et que la Régie n'a qu'un rôle de surveillance. C'est un fait qu'un office a l'obligation d'établir devant la Régie au moins à tous les cinq ans que le plan et les règlements qu'il édicte servent les intérêts de l'ensemble des producteurs et favorisent une mise en marché efficace et ordonnée du produit visé.

Dans cette perspective, le Vérificateur général est d'avis que la Régie doit évaluer la démonstration faite par l'office pour s'acquitter de ses responsabilités. Et, à ce titre, la Régie doit utiliser une méthode qui l'assure que les moyens mis de l'avant par le plan favorisent effectivement une mise en marché efficace et ordonnée du produit. L'évaluation du résultat de l'efficacité s'impose donc d'elle-même pour observer dans quelle mesure le plan et les règlements rencontrent les objectifs établis, en autant que ces derniers, évidemment, soient précis et mesurables. Et, dans le cas contraire, la Régie peut faire la demande de préciser les objectifs en termes mesurables, et c'est ça, son rôle.

Il est utile également de rappeler que la loi constitutive de la Régie confère des droits considérables aux plans conjoints, qui vont de la détermination des conditions de production – l'article 92 – à l'adhésion obligatoire – l'article 65 – des producteurs, en passant par le pouvoir d'établir les modalités de fixation des prix – les articles 96 et 98. De plus, la loi leur accorde un statut d'agent de négociation des producteurs et d'agent de vente du produit visé – l'article 65.

C'est dans ce contexte très bien établi dans mon rapport que je qualifie de monopole la situation dans laquelle se retrouvent les plans conjoints à l'égard de la gestion de l'offre des produits concernés. C'est donc là la situation d'un marché où la concurrence n'existe pas, une seule entreprise étant maître de l'offre, tout comme le définit le dictionnaire. En aucun moment mon rapport ne laisse entendre que ces dispositions sont illégales, bien au contraire.

Par ailleurs, permettez-moi de rappeler ce que mon rapport met en lumière et qu'il importe de retenir avant tout. C'est que la loi accorde des droits considérables aux plans conjoints – paragraphes 6.12 et 6.20 – qui sont compensés par l'octroi de pouvoirs exceptionnels – paragraphes 6.13 et 6.23 – pouvoirs qui sont accordés à la Régie pour lui permettre de surveiller l'exercice de ces droits et de prendre les actions pertinentes, le cas échéant.

Dans un autre temps, je dois malheureusement confirmer que la Régie n'a pas la liberté, peu importe les raisons invoquées, de reporter l'examen périodique d'un plan conjoint au-delà de la période de cinq ans établie par sa loi constitutive. En effet, le législateur est clair, l'article 62 de la loi constitutive se lit: «À la demande de la Régie et au plus tard à tous les cinq ans, chaque office établit devant la Régie ou devant les personnes qu'elle désigne pour lui faire rapport que le plan et les règlements qu'il édicte servent les intérêts de l'ensemble des producteurs et favorisent une mise en marché efficace et ordonnée du produit visé.» Je répète, «et au plus tard à tous les cinq ans». Le libellé de l'article 62 ne laisse aucune alternative à la Régie. Seule une modification législative aurait pu avaliser une telle discrétion. De plus, il aurait été souhaitable de mentionner ces retards, motivation à l'appui,

dans le rapport annuel.

Il est exact de mentionner que la mission de la Régie l'amène à exercer d'autres activités de surveillance concernant l'approbation de règlements, l'homologation de conventions de vente, ainsi que l'arbitrage, la conciliation, les enquêtes et les décisions reliées à des litiges. J'ai effectivement examiné l'exercice de ces activités sous l'angle de la gestion de l'information et des délais, puisque les déficiences y étaient plus évidentes. Il n'en demeure pas moins que les moyens qu'elle utilise à cette fin ne sont pas structurés de manière à colliger l'information pertinente pour l'utiliser systématiquement par la suite. J'ai d'ailleurs dressé un tableau de ces activités à la page 121 de mon rapport.

Quant à la sévérité de mes recommandations concernant la capacité de la Régie de faire respecter toutes les modalités de sa loi constitutive, elle est factuelle et très bien circonscrite à la section de mon rapport intitulée *Respect des exigences de la loi*. Lorsqu'il y a des dérogations à la conformité, la Régie va à l'encontre des intentions du législateur. J'ai constaté six dérogations, je me dois donc de toutes les signaler. Je confirme également que mes travaux ont porté sur l'ensemble des articles de la loi, mais il y en avait six qui étaient en dérogation.

Enfin, la recherche effectuée par les employés de la Régie et du Vérificateur général justifie le retrait de ma restriction à l'égard du Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait. Cependant, tel qu'il est offert présentement, ce fonds ne correspond toujours pas aux critères normaux d'autosuffisance.

Quant au dernier commentaire concernant notre façon de travailler, il est bien évident que je ne qualifierais pas le président de naïf, mais de méconnaissance du mandat ou du rôle d'une vérification, qui diffère totalement du mandat d'un consultant. Le consultant inventorie les problèmes et consacre énormément d'efforts à chercher un consensus sur des solutions. Le Vérificateur inventorie les problèmes qu'il juge d'intérêt pour les députés de la commission parlementaire sur l'administration publique. Nous ne poursuivons pas les mêmes objectifs, nous n'avons pas la même clientèle et nous nous sommes acquittés, en autant que je suis concerné, de notre mandat de vous faire rapport sur, entre autres, la non-conformité à six articles de loi et d'avoir à attirer l'attention sur des façons de gérer qui nous semblaient incomplètes parce que la documentation n'était pas nécessairement présente.

(15 heures)

Bien sûr, j'aurais aimé aider la Régie, et je pense que nous avons aidé la Régie. Laissez-moi vous dire que je suis étonnamment surpris de savoir que seulement trois paragraphes ont été modifiés alors que, d'une part, nous avons pris connaissance des 25 pages de commentaires qu'on nous a données.

D'autre part, nous avons fait ce que nous n'avons jamais fait avec aucune autre organisation, à savoir leur remettre une copie de nos dossiers de travail, évidemment, en retirant tout document nominatif ou qui permettait d'identifier les auteurs des messages. Et je comprends que la Régie soit peut-être un peu frustrée de ne pas avoir su qui avait, à l'occasion, des messages négatifs à son égard. Mais ça fait partie du minimum de décence qu'on doit avoir envers ceux qu'on interroge pour connaître l'état de la situation. Mais nous n'avons jamais fait ça dans le passé, de remettre copie de nos dossiers de travail, justement pour permettre à la Régie de connaître, dans les plus petits détails possible, les chemins ou les possibilités de trouver des solutions.

**Le Président (M. Chagnon):** Pourquoi l'avez-vous fait avec la Régie?

**M. Breton (Guy):** Parce que nous avons justement cette intention de l'aider à s'améliorer et pour lui permettre, je dirais, de mettre le doigt immédiatement sur des problèmes de cuisine. Ce n'est pas nécessairement à la lecture de nos paragraphes, tels que rédigés à votre égard, que ça indique nécessairement où se trouve la difficulté, parce que ces difficultés, à l'occasion, peuvent relever, soit d'une instruction précise, soit d'un formulaire précis, soit même d'une personne précise, à l'occasion. Il n'y a pas intérêt à mettre ça en public, mais quand arrive le temps de vouloir faire des correctifs, ce n'est pas mauvais de pouvoir en parler.

Quand nous faisons une vérification d'attestation financière, nous donnons fréquemment un rapport détaillé sur les faiblesses de la gestion ou les faiblesses de la comptabilité, encore une fois, pour permettre à l'entité de passer à l'action et non pas de se contenter d'une terminologie relativement générale. Encore une fois, nous avons fait avec la Régie ce que nous n'avons fait avec personne d'autre jusqu'à maintenant.

**Le Président (M. Chagnon):** Peut-être que vous avez un mot à ajouter, M. Lavoie?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui. Si vous permettez, M. le Président, sans commencer une discussion contradictoire avec le Vérificateur général, quand même...

**Le Président (M. Chagnon):** Non. Je pourrai vous inviter à dîner et régler ça.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Ha, ha, ha! O.K. Oui. Mais quand même revenir sur peut-être le sens ou la motivation plus profonde que j'avais en formulant certaines critiques sur...

**Le Président (M. Chagnon):** Qu'on ne retrouve pas d'ailleurs dans votre document.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** ... – non, je les ai exprimées verbalement – le rôle qu'a pu jouer le Vérificateur envers notre organisme. Ce que nous aurions aimé, c'est que le personnel du Vérificateur adapte son travail à la taille de notre organisme, dans le sens que nous ne sommes pas une exception au gouvernement. Il y a de plus en plus d'organismes de taille réduite. Au total, il y a 40 personnes qui travaillent chez nous. Nous ne disposons pas, ni des unités de gestion, ni des unités d'administration qu'on peut retrouver dans un ministère même de 300 personnes, encore bien moins dans un ministère de 1 000. Donc, dans ce sens-là, il faudrait peut-être...

Et je sais que ce n'est pas dans la fonction du Vérificateur. On n'a pas souvent l'occasion de rencontrer la commission parlementaire. J'exprime peut-être un besoin d'administrateurs de petits organismes comme nous, je l'exprime au législateur: Est-ce qu'il ne serait pas bon de prévoir dans son mandat qu'envers les petits organismes il agisse davantage comme conseiller que comme enquêteur? Le rôle d'enquêteur est évidemment nécessaire. Je ne suis pas, mais pas du tout frustré du fait qu'on ait identifié dans notre administration certaines lacunes, mais j'aurais de beaucoup préféré qu'au-delà de cette identification le Vérificateur général, qui dispose d'expertise en gestion bien plus importante que celle qui existe chez nous – nous sommes un organisme spécialisé en organisation de la mise en marché des produits agricoles – donc nous aurions aimé utiliser son expertise pour améliorer notre gestion et le faire en collaboration avec lui et non pas par l'intermédiaire d'invectives dans les journaux. C'est ce que je voulais soulever plus clairement.

Je vais donner un exemple du type de démarche qu'on aurait préféré. On mentionne dans le rapport – et c'est un des points sur lesquels il y a eu un certain adoucissement des propos du Vérificateur – que la Régie a pu agir en négligence envers un plan conjoint, celui du plan des producteurs de bleuets, ce qui aurait pu faire que le plan conjoint est dans une situation financière difficile parce qu'un geste très précis a été posé à telle date. Ici, je veux relater ce qu'on a exposé au Vérificateur général, les gestes qu'on a posés envers ce plan conjoint.

Dès 1996, on a prononcé la déchéance des administrateurs du plan; la même année, on a nommé des administrateurs ou des personnes pour agir comme médiateurs et organisateurs de l'assemblée générale du plan, dans les personnes de MM. Jacques Proulx et Georges Fortin. La Régie a assumé les frais de ces personnes-là, au montant de 14 822 \$.

L'année suivante, après qu'un nouveau conseil d'administration ait été élu grâce à la tenue de l'assemblée générale organisée indirectement par la Régie, grâce au médiateur nommé par la Régie, donc la Régie a nommé un conciliateur. Compte tenu de la situation dans laquelle se trouvait le plan, on a assumé les frais du Vérificateur pour 10 800 \$.

L'année suivante, la Régie a suivi encore le nouveau conseil d'administration du plan. En octobre 1997, on accompagnait ces administrateurs-là pour les informer de leur droit de demander la conciliation. Ces gens-là ne la demandaient pas, c'était leur stratégie à eux de ne pas le faire.

Au printemps 1998, on a passé un règlement pour forcer les acheteurs à percevoir les contributions dues au plan. Enfin, en juillet dernier, on a répondu à une demande d'arbitrage entre l'administrateur du plan et les acheteurs.

Le tout s'est soldé dernièrement par une entente entre acheteurs et producteurs, entente qui ne porte pas seulement sur les règles d'approvisionnement des usines de congélation de bleuets, mais également sur le mode de remboursement des contributions passées, qu'on nous accusait de ne pas... dont on n'avait pas suffisamment facilité la contribution. On ne tenait pas compte, dans l'examen de notre action, de l'ensemble de la situation, mais plutôt de gestes très, très particuliers. C'est ce qu'on aurait préféré, que les gens du Vérificateur procèdent à une analyse plus en profondeur.

Je vais donner un dernier exemple, si vous permettez, M. le Président. La section du rapport portant sur notre gestion du fonds de garantie correspond, à mon avis, exactement à ce que nous attendions des services du Vérificateur. Ils ont, là, embauché... M. le Vérificateur général, vous nous dites que ce n'est pas là votre mandat d'agir comme conseiller. Vous l'avez fait, en embauchant un actuaire qui a préparé un rapport critique mais très constructif, contenant des pistes de solution qu'on a pu utiliser avec l'industrie pour solutionner le risque que vous aviez identifié de façon juste. Mais, au bout, on a un outil de travail qui nous permet d'aller plus loin avec l'industrie. C'est là le sens de ma frustration.

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie, M. Lavoie. Mes premiers commentaires iront, peut-être suite aux vôtres, à votre conclusion qui est un peu surprenante. Enfin, on n'a pas tous les jours ce genre de conclusions là. On doit l'accepter comme il se doit.

Évidemment, le rôle du Vérificateur général, tel qu'il est prescrit dans la loi du Vérificateur général, est peut-être un petit peu différent de ce que vous aviez comme attente, d'abord, du Vérificateur quand il est allé chez vous. Le Vérificateur n'a pas de rôle d'inquisiteur, dans le sens le plus français du mot, mais le Vérificateur fait son job de vérifier la conformité du travail qui est fait par chacune des institutions de l'État, soit un ministère, soit une régie, soit un organisme public quelconque, et la loi constitutive de cet organisme, et la loi générale, évidemment, qui est la nôtre.

Son rôle est aussi de nous informer, de nous informer sur ce qu'il a vu, sur ce qu'il a compris comme étant soit des omissions, soit des erreurs, soit des carences qui sont trouvées par ses adjoints ou lui-même. Le Vérificateur – non, même pas – a une obligation, même pas une obligation morale, une obligation légale de faire part au législateur de ce qu'il a trouvé, comme il l'a trouvé.

(15 h 10)

Le Vérificateur n'est pas sujet, je dirais, à la perfection. Il pourrait se tromper. Les membres de son personnel pourraient se tromper. Il est arrivé une fois ou deux que de vos collègues sous-ministres ont reproché au Vérificateur qu'il ne faisait que nous montrer les mauvais côtés de leur administration, qu'il n'étalement pas les bons côtés de leur administration. Ce n'est pas son rôle. Son rôle, c'est de nous dire ce qui ne fonctionne pas. On doit présumer que ce dont il ne nous parle pas fonctionne.

Maintenant, si on revient plus spécifiquement aux travaux de la Régie, je présume... Et les conclusions que vous avez vous-même tirées au début de votre passage, puisque j'ai pris vos conclusions à la fin, puisque je n'ai pas pu les lire en même temps... Vous nous avez présenté votre collègue M. Daniel Landry, comme conseiller en gestion, nous annonçant qu'il était arrivé immédiatement après le dépôt du rapport du Vérificateur. Je présume que le rapport du Vérificateur a eu chez vous un effet au moins pédagogique, le fait que vous ayez engagé ce nouveau conseiller en gestion et que vous sembliez approuver sa démarche et son talent, puisque vous nous avez même dit, pendant votre exposé, comment, depuis son arrivée, plusieurs choses avaient changé.

J'ajouterai que les mesures de suivi aux recommandations du Vérificateur général du Québec, dont vous nous avez fait part tout à l'heure, démontrent qu'il y avait certainement des améliorations à apporter à votre gestion. Que la qualification que l'on retrouve dans le journal soit celle du Vérificateur général ou pas, je n'en ai aucune idée, mais une chose est certaine, c'est qu'il y avait des manquements, des choses à ajouter, des choses à modifier.

J'ajouterai qu'il est un peu court d'évaluer le rapport du Vérificateur général quand il ne concerne, comme vous l'avez signalé, que six ou sept articles, cinq ou six, parce que sa loi constitutive en prévoit 229. Je présume que votre expérience légale vous fait savoir que tous les articles d'un projet de loi ne créent pas d'obligation à ses administrateurs. Les 229 articles n'ont pas le même poids réel dans la balance des moyens et des objets qui doivent être vérifiés par le Vérificateur.

Je reprends toutefois vos notes et je comprends que l'appellation de monopole vous ait fait sursauter. Vous citez en exemple, en page 6, l'article de M. Pellerin – qui est avec nous d'ailleurs et que j'ai préalablement salué – dans *La Terre de chez nous*. C'était dans l'article de *La Terre de chez nous* du 10 juin, je vous l'ai signalé tout à l'heure.

Bon. Le monopole. L'article 65 de la loi de la Régie crée une obligation qui a été appelée monopole par plusieurs autres personnes. Que le Vérificateur général ait repris l'appellation qui ne fait pas l'affaire du président de l'UPA, j'en conviens, mais peut-être a-t-il raison. Enfin, le monopole a au moins l'effet de l'image qui permet de pouvoir comprendre ce que le Vérificateur général voulait dire.

Je signale toutefois qu'en page 16 de votre document, lorsque vous avez commencé à nous parler en signalant une partie du rapport du Vérificateur général disant que la Régie ne fait pas la preuve de suffisamment de transparence étant donné que son mode de fonctionnement ne s'appuie pas sur des règles connues, vous êtes parti de cet énoncé. Vous auriez pu, là aussi, citer le même texte du président de l'UPA. Non pas le deuxième paragraphe mais le cinquième paragraphe, dans *La Terre de chez nous*, qui disait ceci: «Là où le Vérificateur vise dans le mille, c'est quand il reproche à la Régie de ne pas avoir de mécanismes adéquats pour assurer la transparence de son fonctionnement. Ses règles de régie interne ne sont pas connues, déplore-t-il, et elle n'est pas dotée de règles de procédure. De nombreuses fois, l'UPA a fait la même observation. Un code de régie interne réglerait une bonne partie des irritants reprochés à l'organisme», etc. Vous auriez pu aussi nous citer le président à cet effet-là, à ce moment-ci.

Ceci étant dit, il y a des objets qui sont soulevés dans le rapport du Vérificateur général et qui nous amènent dans les mesures de suivi aux recommandations. Je pense, entre autres, à la page 11, si je me souviens bien. Exact, 10 et 11, le constat du Vérificateur

général relatif à la comptabilité distincte. Le Vérificateur général nous dit, nous annonce qu'«il y a contribution annuelle obligatoire de 90 000 000 \$ pour 36 plans conjoints. Ces contributions servent notamment à l'administration du plan, à la promotion, au transport et à des activités syndicales, c'est-à-dire à la défense et à la promotion des intérêts généraux, économiques et sociaux des membres.

«Les 27 syndicats et fédérations qui administrent le plan conjoint doivent rendre compte distinctement de leurs états financiers et de leurs activités de mise en marché. Personne n'est en mesure d'évaluer à combien s'élèvent ces activités pour l'ensemble des plans conjoints.»

Ce que vous répondez à l'article 6.41 du Vérificateur général, ou bien je ne l'ai pas compris, ou bien ce n'est pas clair, ou du moins vous allez m'éclairer. Je présume que dans la page 12, les mesures réalisées à ce jour, je devrais trouver une réponse à cette critique du Vérificateur général et je ne la retrouve pas. Est-ce que vous pourriez me signaler comment je devrais interpréter, par exemple, le fait que vous disiez que «la Régie a procédé à l'embauche d'une adjointe au secrétaire afin d'effectuer un suivi efficace des principales modalités issues de notre loi constitutive et des autres lois connexes à la réalisation de notre mission, ou encore que le redéploiement des ressources entrepris récemment à la Régie permet, à ce jour, de dégager deux personnes qui assureront maintenant le suivi des règles de régie interne, et des conflits d'intérêts, et des états financiers».

Alors, je constate. Vous pourriez peut-être me...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Je suis d'accord avec vous, M. le Président, que les actions listées à la page 12 ne répondent pas spécifiquement au constat du Vérificateur qui porte le n° 6.41. Ces actions-là s'appliquaient à un ensemble de constats cités préalablement.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais qui ont trait aux règles de transparence qu'on devrait retrouver aussi.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui, oui, O.K. Mais pour ce qui est de la question précise de la comptabilité distincte, là-dessus j'aimerais quand même vous apporter des renseignements supplémentaires. Si, comme le relate le Vérificateur, depuis 1990, les 27 syndicats et fédérations qui administrent un plan conjoint doivent rendre compte, etc., on comprend que cette mesure vise à permettre aux producteurs de savoir à quelles fins les sommes versées sont utilisées.

Présentement, personne n'est en mesure d'évaluer à combien s'élèvent les activités de neuf plans conjoints qui n'ont pas de comptabilité distincte. Là, je pense qu'il faut dire que, dans la liste des organismes fautifs qui apparaît au cahier d'analyse du Vérificateur – on ne trouve pas ça dans son rapport à lui mais plutôt dans le document de corroboration qu'il nous avait remis – seul le Syndicat des producteurs de bois du Saguenay–Lac-Saint-Jean exerce d'autres activités que celles dévolues à un office.

Donc, la loi prévoit bien que les administrateurs de plans doivent présenter des rapports distincts de leurs activités syndicales ou professionnelles, mais s'ils n'ont pas d'activités syndicales, est-ce qu'ils doivent présenter un rapport disant qu'ils ont dépensé zéro? Notre interprétation de la mesure était que, dans ces cas-là, il suffisait d'être informé qu'il n'y avait pas eu de dépenses à ce chapitre, donc que la loi était respectée complètement. Donc, il y en a un qui, par contre, a des activités syndicales; il aurait dû en rendre compte de façon distincte. C'est bien le Syndicat des producteurs de bois du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie. Je vous donnais ça comme exemple d'un item sur lequel les réponses que vous nous donnez, en tout cas, étaient difficiles à comprendre en fonction de l'énoncé original fait par le Vérificateur général.

Mais je comprends que vous avez deux personnes qui assureront maintenant le suivi des règles de régie interne, des conflits d'intérêts et des états financiers. C'est ce que je dois comprendre?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Six articles qu'on a bien observés ou examinés dans le cadre du rapport du Vérificateur, portant sur les obligations imposées par la loi aux administrateurs de plans.

### **Affectation de deux employés au suivi des règles de régie interne**

**Le Président (M. Chagnon):** De 1993 à 1997, les effectifs de la Régie sont passés de 61 personnes à 43, en 1997, et maintenant à 40, comme vous nous l'avez signalé. Et là vous en mettez deux sur spécifiquement cette question-là, l'assurance du suivi des règles de régie interne et des conflits d'intérêts, et éventuellement des états financiers. Est-ce que les propos ou les problèmes soulevés par le Vérificateur général ne découlent pas d'un manque de ressources chez vous ou vous avez suffisamment de ressources pour répondre à l'ensemble des besoins de votre Régie?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Vous avez mentionné tout à l'heure que je n'étais pas le premier administrateur d'État à venir mentionner à cette commission qu'ils auraient préféré que le Vérificateur se comporte de telle ou telle façon. De la même manière, j'imagine que je ne serais pas le premier si je vous disais qu'on préférerais avoir davantage de ressources, en particulier des ressources humaines pour réaliser notre mandat.

(15 h 20)

Depuis bon nombre d'années, le rôle principal des administrateurs d'organismes comme le nôtre est évidemment de bien faire face aux défis en utilisant les ressources qui sont en quantité décroissante. En ce qui me concerne, je considère cette contrainte, entre guillemets, comme une obligation à rencontrer.

Si, malgré la réduction des ressources à la Régie, on a cru nécessaire de prendre deux personnes, à partir du mois de septembre 1998, pour suivre la façon dont les administrateurs de plans s'acquittent de leurs obligations que leur impose la loi, c'est principalement à la suite d'une réingénierie de nos services où, très précisément, on a réduit l'importance de certains services livrés au secteur des grains pour en accorder davantage, d'importance, à des activités qui, auparavant, étaient réalisées de façon, je le reconnais, plus diffuse. L'examen des obligations imposées aux plans était fait auparavant par chacun des régisseurs dans son secteur de responsabilité spécifique et de façon peut-être pas suffisamment... avec une méthodologie pas suffisamment stricte ou de façon pas suffisamment méthodique, tout simplement. Là, avec ces deux personnes-là, on aura, en plus de mécanismes de rappel de leurs obligations auprès des plans, des calendriers précis d'observance de chacune de ces obligations par chacun des administrateurs de plans.

Les ressources ou le manque de ressources à la Régie, le constat qu'on a pu faire dans la première étape de démarche de planification stratégique a été, évidemment, d'en apporter au suivi du rapport du Vérificateur. M. Landry en est un exemple. Vous venez d'en citer un autre en ce qui concerne le suivi des obligations. De la même manière, on va mettre plus d'accent sur le renforcement de nos capacités d'analyse, mais on croit pouvoir atteindre ces objectifs-là par des réallocations de ressources et non pas par une augmentation de quantités.

### **Augmentation de la tarification**

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que la réallocation de ressources passe par l'augmentation, entre autres, de la tarification qui, elle, a augmenté à un niveau très élevé: de 547 000 \$, en 1996-1997, une augmentation de 32 % par rapport à ce qu'étaient les tarifs avant?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** La quantité de ressources financées par des activités de tarification a beaucoup augmenté chez nous, mais la tarification ne permet pas l'augmentation des quantités de ressources, pour être très précis. Il est vrai qu'à notre Régie, malgré la nature de notre organisme, une bonne partie de nos activités sont, comme on a l'habitude de les appeler dans le cadre de la politique de tarification, des activités commerciales. En particulier, on exécute, à l'intention des industriels laitiers et des producteurs de lait, une vérification détaillée de l'ensemble des transactions qui s'effectuent entre ces deux groupes, de façon à assurer un mode de paiement précis par les transformateurs aux producteurs de lait. L'ensemble de l'industrie est d'accord pour assumer la totalité des coûts de cette activité, ce qui représente près de 350 000 \$.

De la même manière dans le secteur des grains, en plus de notre rôle, de notre mission fondamentale qui est là encore de créer des relations harmonieuses entre les acheteurs de grains et les producteurs, la très grande partie de nos ressources utilisées dans le secteur des grains, soit près de 12 personnes jusqu'à récemment – c'est un chiffre qui va tomber à huit...

**Le Président (M. Chagnon):** Donc 12 sur 40.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui, 12 sur 40.

**Le Président (M. Chagnon):** Si le chiffre tombe à huit, vous allez avoir 36 personnes ou...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Non, non.

**Le Président (M. Chagnon):** Vous réaménagez, O.K.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Les quatre personnes réaffectées ou les quatre personnes qui n'ont plus à travailler dans le secteur des



grains seront réaffectées à la surveillance des plans conjoints et au renforcement de la capacité d'analyse de la Régie. Donc... J'ai perdu le fil, pardon.

**Une voix:** Le coût des services dans le secteur...

**Le Président (M. Chagnon):** Vous parliez de la tarification dans le secteur des grains.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** O.K. Dans le secteur des grains, 12 personnes, ce qui est énorme, en fait, par rapport au chiffre de 40, étaient utilisées presque strictement à la livraison, encore là, de services commerciaux, c'est-à-dire commerciaux dans le sens de la politique de tarification, c'est-à-dire la formation d'employés de marchands de grains, l'inspection d'appareils de mesure de l'humidité, etc. Là encore, l'industrie est d'accord pour assumer la majeure partie des coûts de ces services-là, mais pas le coût que la Régie leur demandait d'assumer. C'est ce qui nous a forcés à réduire ces coûts-là de façon substantielle, de 696 000 \$ à 356 000 \$; 696 000 \$ en 1998-1999 à 356 000 \$, prévu pour l'année 1999-2000. Et le 356 000 \$, par contre, sera tarifé de façon très importante. Mais l'augmentation de la tarification, pour répondre plus précisément à votre question, n'augmente pas les ressources. Au contraire, dans l'exemple que je viens de vous donner, le même conduit à une réduction des ressources consacrées à une activité précise, mais à leur réallocation dans des activités prioritaires que le Vérificateur a pu, dans certains cas, nous permettre d'identifier.

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que votre tarification en 1998-1999 augmente par rapport à 1996-1997?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** L'exercice de revue de programmes n'est pas suffisamment avancé au ministère pour qu'on...

**Le Président (M. Chagnon):** O.K. Parlons de 1997-1998, parce que, moi, je n'ai pas vu votre rapport annuel de 1997-1998.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui. Et 1997-1998 et 1998-1999, il y a eu des augmentations substantielles de tarification...

**Le Président (M. Chagnon):** Par rapport à 1996-1997?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Par rapport à 1996-1997.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais, en 1996-1997, j'avais 545 000 \$, j'avais déjà 32 % d'augmentation.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** C'est ça. Et 1998-1999, on a eu une augmentation de tarification de... Donnez-moi le chiffre, s'il vous plaît. Je vous fournirai le chiffre précis, pour ce qui est de l'augmentation en 1998-1999, mais...

**Le Président (M. Chagnon):** Mais globalement, la tarification de la Régie, ça serait combien? Parlons des grains, parlons des autres secteurs aussi.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Je dis, de mémoire... 85 000 \$ dans les grains. Je dirais 120 000 \$ d'augmentation, chiffre que je produirai de façon plus précise. Pour 1999-2000, compte tenu des taux de majoration dont je viens de parler, je ne vous cacherai pas, M. le Président, que je chercherai, au sein de l'équipe de la direction de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, à réduire de façon importante ces taux pour l'année 1999-2000, en particulier dans le secteur des grains où on va atteindre un taux de financement par la tarification de quand même plus de 60 %. Je devrai convaincre mes collègues sous-ministres de faire davantage de contributions.

**Le Président (M. Chagnon):** Ils vont sûrement être tout ouïe.

**M. Côté:** J'aurais peut-être une question concernant la tarification.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, allez-y donc.

### **Base de la politique de tarification**

**M. Côté:** Quelle est la politique de tarification de la Régie? Est-ce qu'elle est basée sur le recouvrement des coûts ou sur la possibilité d'augmenter les revenus?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** De recouvrement des coûts, des activités de nature plus commerciale, c'est évident. C'est le cas des

vérifications des transactions laitières qui, à notre avis, est une activité complètement commerciale. C'est le cas des activités dans le secteur des grains. C'est le cas, mais de façon moins claire, pour utiliser le qualificatif commercial, dans des activités... la livraison de services à certains individus de façon spécifique. On tarife, par exemple, la production de documents à l'intention de groupes, etc., mais d'aucune façon ne seront tarifées... ne sont tarifées – parce que du futur je ne peux pas présumer – les activités reliées à la mission proprement dite de la Régie, c'est-à-dire le rôle des régisseurs qui doivent arbitrer les conflits ou des conciliateurs qui doivent rapprocher les parties dans la négociation de conventions. S'il a pu y avoir des projets de cette nature, ils ont été, à ma connaissance, abandonnés.

### Évolution du nombre de permis délivrés

**M. Côté:** Bon an, mal an, la Régie délivre divers permis en vertu de la loi. Est-ce qu'il y a une augmentation de cette délivrance de permis là? Est-ce que ça se maintient? Parce que là vous dites que vous avez une diminution de ressources humaines. Est-ce qu'il y a une augmentation du volume en termes de permis?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Une seconde, M. le député.

**M. Fortin (Pierre):** L'évolution des revenus suite aux permis ou le nombre de permis? En 1997-1998, on a tarifé pour 234 000 \$ concernant les permis et droits exigés.

(15 h 30)

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Le nombre de permis est en augmentation. Je cherche le chiffre précis. Nous y reviendrons tout à l'heure quand on aura trouvé... Essayez de me le trouver, s'il vous plaît.

**M. Côté:** Je vois, par exemple... j'ai un tableau, moi, dans votre... Ça doit être le rapport annuel, j'imagine, ça?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Le rapport annuel de quelle année, M. le député, s'il vous plaît?

**M. Côté:** Le bilan des activités. Ça, c'est à la page 40, l'évolution du nombre de permis délivrés par la Régie dans les différentes catégories.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** O.K. Je le vois en même temps que vous, oui.

**M. Côté:** À titre d'exemple, au niveau des transporteurs de lait, en 1995-1996, 134; en 1996-1997, ça a monté à 373; puis c'est revenu à 139 en 1997-1998, alors que le nombre de camions, transporteurs, j'imagine, c'est le contraire, ça a augmenté en 1997-1998. Alors, s'il y a moins de...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** M. le député...

**M. Côté:** J'aimerais que vous nous donniez un peu plus d'explications pour voir la relativité de tout ça.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** M. le député, je vais faire deux remarques à la suite de votre intervention. La première, je suis surpris de voir que M. le député a en main les pages de notre rapport annuel de 1997-1998. La deuxième, je le dis sans savoir, je suis convaincu que les deux lignes de chiffres ont été, ici, inversées. Le nombre de transporteurs, en 1996-1997, est de 135, alors que le nombre de camions est de 373. Il s'agit d'une erreur de... Lisez maintenant les trois colonnes: 1995-1996, 134; 1996-1997, 135; 1997-1998, 139, alors que, pour le nombre des camions, on lira: 378, 373 et 351. Nous nous excusons de l'erreur.

**Le Président (M. Chagnon):** Pourquoi êtes-vous étonné qu'on ait le rapport annuel 1997-1998?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Parce qu'on n'a pas pu le déposer ici, par respect pour l'Assemblée nationale, étant donné que le dépôt devra se faire dans les prochains jours. Ha, ha, ha!

**M. Côté:** Je ne sais même pas de quelle manière ça m'est parvenu.

**Le Président (M. Chagnon):** Il faut croire que mon collègue a des bonnes sources d'information.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Côté:** Mais est-ce que c'est la même erreur aussi au niveau du nombre de camions?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Non, bien, le nombre de camions devient, comme je vous disais, 373...

**M. Côté:** C'est 373 en...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** C'est les chiffres 135 et 373 qui sont inversés.

**Une voix:** C'est la deuxième colonne que vous inversez.

**M. Côté:** O.K.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Donc, et le nombre de camions et le nombre de transporteurs, d'entreprises transporteuses, c'est à peu près constant. Et vous avez devant vous le nombre total de permis émis aux différentes activités. S'il y a eu une augmentation en 1996-1997, mineure, de 2, en 1997-1998, on revient au nombre de 1995-1996. On peut parler d'une stabilité surprenante.

**M. Côté:** J'aurais peut-être une autre question.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Je vous écoute.

**M. Côté:** Toujours dans le même rapport.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Vous êtes à la page, s'il vous plaît?

### **Activités réalisées dans le cadre de la Loi sur les grains**

**M. Côté:** À la page 41, c'est concernant le tableau 8, le bilan des activités réalisées dans le cadre de la Loi sur les grains, le classement: en 1995-1996, 2 805, puis on est rendu à 1 046 – du nombre de lots, en termes de classement. Qu'est-ce qui fait qu'il y ait une aussi importante diminution?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Ces classements-là sont faits habituellement à la demande de l'industrie ou encore d'un organisme gouvernemental qui est la Régie des assurances agricoles, et leur nombre a varié beaucoup selon les conditions de récolte, les conditions de température, les conditions de qualité de grains. Donc, à voir le chiffre 1997-1998, on peut présumer que, cet automne-là, les conditions étaient relativement bonnes.

**Une voix:** Excellentes.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** On répond à des demandes de classement, ici. Même chose, et je l'ai mentionné pour la Régie des assurances? Pas seulement pour l'industrie, mais également pour la Régie des assurances.

### **Traitement des plaintes**

**M. Côté:** Ensuite, le traitement des plaintes. Je vois qu'au cours de la dernière année la Régie n'a reçu qu'une seule plainte et que celle-ci portait sur une demande de copie de décision. Par rapport aux années précédentes, j'imagine que ça doit être... Vous en venez presque à un record, j'imagine?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Merci. Oui, c'est un... Je dirai...

**M. Côté:** Mais, comparativement à l'année précédente puis à il y a deux ans, c'est quoi?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** O.K. Je dirai d'abord que la nature de notre organisme est telle qu'on ne peut pas être sujet à un grand nombre de plaintes, dans le sens que, vous voyez, le nombre de décisions que l'on rend, il est quand même limité. On rend des décisions touchant un grand nombre de producteurs ou un grand nombre d'acheteurs, mais qui vont être traitées par deux

personnes, c'est-à-dire un administrateur de plans et une association accréditée. À la fin de l'année, on va avoir produit 150 décisions, ou des chiffres de l'ordre de 150. Les plaintes d'individus qui... Le grand nombre des producteurs agricoles ne font pas de plaintes à la Régie, ils n'ont pas affaire directement avec la Régie. C'est la même chose avec un bon nombre de nos clients qui sont représentés...

**M. Côté:** À quel endroit...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** ...par des associations accréditées.

**M. Côté:** O.K.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Et ces associations-là ont des mécanismes de plaintes, entre guillemets, ils peuvent évidemment demander des révisions de nos décisions. C'est le premier élément qui fait que nous n'avons pas tellement de mérite, mais il y en a un autre qui, lui, démontre qu'on a davantage de mérite. On a accordé, au cours des dernières années, une importance très grande à notre relation avec le Protecteur du citoyen. Lorsque je suis entré en fonction...

**Le Président (M. Chagnon):** Vous pourrez cultiver vos relations avec le Vérificateur général, dans l'avenir.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lavoie (Jean-Yves):** J'espère. Lorsque je suis entré en fonction, un certain nombre de plaintes avaient été déposées auprès du Protecteur du citoyen et elles étaient sur sa table depuis, dans certains cas, un bon nombre d'années. En relation avec son personnel, nous nous sommes assurés que le service juridique, chez nous, solutionne ces cas. Et maintenant, la plupart des interventions de citoyens ou de groupes auprès du Protecteur du citoyen aboutissent non pas à des plaintes, mais, la plupart du temps, à des solutions, des informations qui empêchent le dépôt de plaintes. Nous sommes prévenus par le personnel du Vérificateur d'insatisfactions, si vous voulez, de certains de nos clients, que nous résolvons de façon très rapide.

**M. Côté:** Je voudrais revenir au rapport du Vérificateur général.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui.

### **Contributions au Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait**

**M. Côté:** Le Fonds d'assurance-garantie de paiement du lait. Dans le rapport du Vérificateur, il est mentionné que la Régie ne s'est pas assurée de l'adéquation entre les primes exigées et les risques de perte. Au cours des 10 dernières années, les primes perçues ont diminué, alors que les garanties accordées ont augmenté. Le maximum, je crois, est de 7 500 \$.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Le maximum de primes?

**M. Côté:** De primes.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui.

**M. Côté:** Oui. Puis ça n'a pas été révisé du tout depuis 10 ans. Qu'est-ce qui justifie ça, cette position-là?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** O.K. Dans le cadre des travaux qu'on a réalisés à la suite du dépôt de l'étude de la firme d'actuaire-conseils embauchée par le Vérificateur général, on a pu évaluer que la nature du risque que court ce programme, c'est-à-dire le remboursement, auprès des entreprises transformant le lait, de factures non payées auprès des producteurs de lait, comportait un risque, pas moyen, optimal de 5 000 000 \$, ou jusqu'à 5 000 000 \$. Notre contribution de 0,01 \$ l'hectolitre permettait de couvrir le risque. Ça exigeait la constitution d'un fonds de l'ordre de 3 000 000 \$. Compte tenu de la probabilité que le fonds perde 5 000 000 \$ et la probabilité que le fonds perde évidemment des sommes inférieures à 5 000 000 \$, il nous est nécessaire, sur une base actuarielle, de constituer un fonds de 3 000 000 \$.

La contribution actuelle est suffisante – au-delà de 5 000 000 \$ – et le risque, vous l'avez vu dans le rapport du Vérificateur, peut atteindre, dans certains cas, 85 000 000 \$?

**Une voix:** Entre 50 000 000 \$ et 65 000 000 \$.

(15 h 40)

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Entre 50 000 000 \$ et 65 000 000 \$ pour une seule entreprise. Ce risque supplémentaire, entre 5 000 000 \$ et des sommes faramineuses par rapport à la prime de 0,01 \$ l'hectolitre, nous sommes à la recherche de moyens pour le couvrir.

Essentiellement, le rapport de consultation que vous trouverez dans votre document de corroboration prévoit deux scénarios: ou bien l'industrie accepte que le risque soit plafonné à 5 000 000 \$, et, si ça devait être le cas, les primes actuelles de même que le fonds déjà constitué dans le passé sont adéquats, sur une base actuarielle; ou encore, le risque dépassant 5 000 000 \$ n'est pas assumé par des primes et le gouvernement reconnaîtrait qu'il l'assume, qu'il le prend à son compte. Parce que, si le gouvernement refuse de réitérer, comme il le fait depuis 30 ans – parce que cette loi-là n'est pas nouvelle – le risque dépassant le niveau actuariel du fonds constitué par la prime, il faudra le réduire. Parce que les entreprises qu'on a rencontrées jusqu'à maintenant ne sont pas en mesure, selon ce qu'elles nous ont dit, de déposer des garanties, des cautions pour des risques supplémentaires à 5 000 000 \$. Vous connaissez sans doute suffisamment l'état de l'industrie laitière pour savoir que ces entreprises sont en nombre relativement restreint, elles sont quatre, qui achètent des quantités de lait dépassant 5 000 000 \$ mensuellement. Donc, ces entreprises-là, nous travaillerons avec elles au cours des prochains mois.

**M. Côté:** Est-ce que vous entendez prendre une décision prochainement relativement à ça.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Notre objectif est, fin 1998, d'avoir avec ces entreprises un accord sur le scénario privilégié, soit a ou b, soit le statu quo et la réitération par le gouvernement du fait qu'il assume la garantie ou le risque supplémentaire à 5 000 000 \$, ou encore le changement des modalités du programme pour plafonner le risque maximal à 5 000 000 \$.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais c'est difficile de s'attendre à d'autres choses que le statu quo si, de toute façon, le risque est assumé par le gouvernement.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Il est assumé depuis des décennies et...

**Le Président (M. Chagnon):** Mais au-delà de 5 000 000 \$.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Il est assumé totalement, au-delà de ce qui existe dans le fonds. Là, ce qu'on leur proposerait, c'est de le plafonner à 5 000 000 \$, mais que, jusqu'à 5 000 000 \$, il soit totalement assumé par les primes, contrairement à la situation actuelle où le gouvernement prend la responsabilité de tout paiement qui est amassé dans le fonds. Dans le moment, on a un peu plus de 2 000 000 \$ dans le fonds...

**Une voix:** 3 000 000 \$.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Déjà 3 000 000 \$, pardon. Donc, si on devait subir une perte de 5 000 000 \$, les 2 000 000 \$ déficitaires seraient ramassés dans le futur par des contributions de l'industrie. Mais, si cette contribution-là devait dépasser 10 000 000 \$, là, il faudra trouver un moyen de fonctionnement, soit majorer de façon importante la contribution, et vous devinez que l'industrie n'est pas en mesure d'accepter pareille proposition... Parce qu'il faut comprendre que, dans ce cas-là, on se retrouverait dans la situation où des entreprises opérant sur des marchés concurrentiels, qui ont pu rester en vie, souvent par une gestion serrée, devraient assumer les pertes des factures impayées, les mauvaises créances, d'entreprises disparues. Donc, on se retrouve dans une situation, j'imagine... Je n'étais pas là à cette époque, même si ça fait 28 ans bientôt que je suis au ministère de l'Agriculture. J'imagine que c'était la situation qu'on avait appréciée à l'époque pour dire: Les risques dépassant le niveau actuariel de la caisse, avec une contribution en prime normale de 0,01 \$ l'hectolitre, seront assumés par le gouvernement.

Donc, d'ici la fin de l'année, on proposera au gouvernement, puisqu'il s'agit là d'un règlement qui devra faire l'objet d'une approbation par le Conseil des ministres, soit statu quo/majoration de prime, soit statu quo mais un aspect où certains articles du règlement diront clairement jusqu'où le gouvernement assume la responsabilité.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, M. Breton.

**M. Breton (Guy):** Quand je prends connaissance, M. le Président, du texte de la Loi sur les produits laitiers et leurs succédanés, à l'article 22, le texte se lit: «Le ministre des Finances peut, avec l'autorisation du gouvernement et aux conditions qu'il détermine, avancer à la Régie les sommes nécessaires à l'acquittement de ses obligations en vertu des polices d'assurance délivrées par elle conformément...» «Avancer» ne veut pas nécessairement dire «payer», mais peut-être seulement «prêter». Il faudrait s'entendre sur

la terminologie ici.

**Une voix:** ...«avancer».

**M. Breton (Guy):** Oui, «avancer».

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Peut faire des avances.

**M. Breton (Guy):** Une avance, ça peut être de nature «prêt» et de nature «on paie la facture et oubliez tout remboursement».

**M. Lavoie (Jean-Yves):** O.K. C'est ça. Il y a un député qui vient de se joindre à nous qui a sans doute le souvenir d'une avance faite par le gouvernement au fonds de garantie. Je crois que c'était dans le dossier de La Québécoise. Dans ce cas-là, l'avance avait été faite par le gouvernement et la condition était que le remboursement n'était pas exigé. Le remboursement était de zéro. Encore là, je le redis de mémoire, mais il n'y a jamais eu de remboursement de l'avance.

**Le Président (M. Chagnon):** Mais on ne peut pas présumer des décisions à venir du gouvernement en fonction de ses obligations à venir.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Non, et c'est la raison pour laquelle je mentionnais qu'il faudra dire clairement, à la suite de notre exercice de consolidation, si le gouvernement assume ce risque ou non. Étant donné que, maintenant, une entreprise réalise des achats à un niveau tellement élevé que le risque, même très faible – il a été calculé par l'actuaire à 0,0476 %... que cette entreprise-là fasse faillite, même s'il est très faible, il existe, et il faut en prévoir la couverture d'une façon quelconque.

### **Formation de chambres de coordination et de développement**

**M. Côté:** J'aurais une autre question concernant la reddition de comptes. Dans le rapport, le Vérificateur général dit que la Régie ne présente aucune information sur ses orientations relatives à la formation de chambres de coordination et de développement, organismes qui visent la promotion et le développement de la mise en marché d'un produit par tous les maillons de la chaîne agroalimentaire, mais il n'y a aucune stratégie à cet effet. Est-ce que vous pouvez un peu nous dévoiler ou nous informer où c'en est rendu, la formation de ces chambres-là?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** M. le Président, la section de la loi prévoyant la création des chambres a été introduite également lors de la dernière modification importante à la loi, en 1992.

**Le Président (M. Chagnon):** Chambres de coordination et de développement.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** C'est ça. Les chambres de coordination et de développement sont des organismes composés tant de producteurs que d'associations impliquées dans la distribution, que ce soit le grossiste, le transformateur, le détaillant, etc.

Au cours des années suivant cette introduction dans la loi de ces modalités, la Régie a mis à la disposition de l'industrie deux personnes, dont un administrateur chevronné, pour essayer d'en mousser la création. De 1992 à 1995, malgré des efforts de promotion de la formule, aucune chambre n'a été créée. En mille neuf cent quatre-vingt... – je donne beaucoup d'événements – le sommet de Trois-Rivières...

**Une voix:** En 1992.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Le sommet de Trois-Rivières, c'est en?

**Une voix:** En 1992.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** En 1993, en 1992 ou 1993.

**Le Président (M. Chagnon):** Il y a tellement de sommets.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui. On met sur pied une nouvelle formule de concertation entre les producteurs et les agents impliqués dans la distribution, ce qui a été appelé plus tard, ou à peu près au même moment, les filières qui remplissent essentiellement le

rôle...

**Le Président (M. Chagnon):** Le sommet de 1992 ne portait pas spécifiquement sur la question du lait?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Non, le sommet de 1992 portait sur l'attitude générale envers les marchés, qui s'était soldé par un thème qui le dit, *La conquête des marchés*, pour tous les producteurs, tant du lait que des autres secteurs.

Donc, ce sommet-là a amené le fait qu'un bon nombre, à peu près tous les secteurs de production et de transformation agricoles et alimentaires ont été dotés de tables filières, qui, essentiellement, jouent le rôle de ce qu'on voulait voir jouer par les chambres de coordination.

Rapidement, à l'intérieur de la Régie, on s'est aperçu que la formule légale, juridique prévue dans la loi créait des craintes auprès des intervenants. Nous sommes dans un secteur où la réglementation est abondante. Un bon nombre d'agents, en particulier les gens de la transformation, etc., ne voient pas d'un très bon oeil la création d'une autre structure juridique dans laquelle ils pourraient se voir imposer des obligations réglementaires. Donc, cette formule-là connaît dans le moment beaucoup de difficultés à démarrer, ce qui ne nous a pas empêchés, au cours des dernières années, d'appuyer, d'accompagner les groupes qui verraient encore cette formule-là comme utile. Nous sommes dans le moment dans une démarche dans le secteur des fraises et framboises, où les producteurs de fraises et de framboises, mais également de plants, et des acheteurs de fraises et de framboises se mettraient ensemble, d'abord, pour produire les bons plants, promouvoir la consommation et développer des activités de recherche.

**M. Côté:** Est-ce que vous entendez proposer de modifier la loi pour vous libérer de cette obligation-là?

(15 h 50)

**M. Lavoie (Jean-Yves):** On a déjà dit qu'il n'était pas très bien venu de la part du président de la Régie de parler d'amendements à ses lois constitutives. Les cours supérieures ont déjà dit que ce n'était pas là le rôle premier du président de la Régie. Mais je ne vous cacherais pas qu'au cours de la dernière année on a pu travailler, certaines personnes de la Régie et du ministère de l'Agriculture, sur des amendements à notre loi principale, la loi de mise en marché, et qu'il a pu nous passer à l'esprit que la section sur les chambres de coordination pouvait être abrogée. Mais elle ne le sera pas.

**M. Regnier (Claude):** Techniquement, si vous me permettez de compléter l'information. Il y a eu effectivement une demande de formation...

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que vous pourriez vous nommer, s'il vous plaît?

**M. Regnier (Claude):** Oui, pardon, je m'excuse. Claude Regnier, le secrétaire de la Régie.

Il y a eu une demande formelle de formation d'une chambre de coordination déposée par la Fédération interprofessionnelle de l'horticulture ornementale qui regroupait six ou sept sociétés différentes. Après audiences de la Régie, les membres des sociétés ont décidé de mettre fin, pour des raisons qui leur sont propres, à leur projet, quitte à le reprendre un petit peu plus tard sous une forme différente.

Actuellement, comme M. Lavoie vous le disait, il y a un groupe de producteurs de fraises et framboises qui a été formellement accrédité en vue de former une chambre de coordination avec des pépiniéristes et des producteurs de plants. Deux objectifs: faire la promotion de la fraise et de la framboise québécoises et développer des variétés adaptées au marché et au climat québécois. Ça progresse, tranquillement pas vite.

**M. Côté:** Ça progresse. Merci.

### Évaluation des plans conjoints

**Le Président (M. Chagnon):** M. Lavoie, vous nous avez parlé plus tôt, on a parlé plus spécifiquement de l'évaluation du plan conjoint du lait, l'évaluation du plan conjoint du porc, qui sont vos deux grands plans conjoints. Indéniablement, c'est deux navires amiraux dans votre organisation. Si vos plans conjoints du porc et du lait, pour les raisons que vous avez expliquées, malgré l'avertissement et ce qu'en disait tout à l'heure le Vérificateur général, étaient en retard, est-ce qu'il y en a d'autres qui sont en retard dans vos plans conjoints, en principe qui doivent être évalués à tous les cinq ans?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Avec l'exercice réalisé dans les cas du lait et du porc, tous les plans conjoints ont fait, depuis 1991, l'objet d'au moins un examen. Donc, pour interpréter de façon très textuelle la loi, on a jusqu'en 2001 pour procéder à la deuxième ronde. Notre calendrier a été révisé, il est prévu que, d'ici la fin de 1999, on procédera à l'exécution...

**M. Fortin (Pierre):** Pour l'année 1998-1999...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** C'est ça.

**M. Fortin (Pierre):** ...on a quatre plans conjoints de réalisés, on a trois plans conjoints de fixés...

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que ce tableau pourrait nous être fourni, s'il vous plaît?

**M. Fortin (Pierre):** Oui, il vous a été, d'ailleurs, déposé...

**Le Président (M. Chagnon):** Il est où?

**M. Fortin (Pierre):** ...dans la série de documents, comme ça, au début de la séance.

**Le Président (M. Chagnon):** O.K.

**M. Fortin (Pierre):** Dans la série, le troisième type de documents, vous verrez la planification des travaux d'examen périodique pour l'année en cours, 1998-1999, dans laquelle on prévoit la réalisation de 13 révisions périodiques.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Dont le lait et le porc, qui ont été faits en juin, donc 11 plans conjoints vont faire, en cours d'année, l'objet d'un examen périodique pour la deuxième fois, ce qui fait que, selon notre calendrier, d'ici 2001, on devrait normalement avoir fait une deuxième ronde au complet.

**Le Président (M. Chagnon):** Moi, je vous promets que, d'ici 2001, vous allez revenir ici, vous pourrez nous en reparler.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui. Si vous en êtes sûr dans votre cas, bravo!

**Le Président (M. Chagnon):** C'est plus facile dans votre cas d'en être sûr.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Moi, je ne peux pas vous le garantir, là, parce que mon mandat pourrait se terminer en juin prochain.

**Le Président (M. Chagnon):** Bien, moi, je parle de la Régie, de toute façon. Je fais abstraction de «nous» comme individus.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** O.K., oui. L'institution sera là, oui.

**Le Président (M. Chagnon):** L'institution. En page 12 de vos notes, vous faites rapport, vous nous dites que les administrateurs des plans conjoints recevront cet automne des indicateurs, des suggestions d'indicateurs de performance quant aux plans qu'ils administrent. Est-ce qu'on les retrouve dans les évaluations de ces rapports d'évaluation des plans conjoints, tant du lait que du porc?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Vous les retrouvez à une autre section...

**M. Fortin (Pierre):** Dans la section 3 du document, du cartable...

**Le Président (M. Chagnon):** Je ne les ai pas trouvés quand je les ai cherchés.

**M. Fortin (Pierre):** ...et ils sont annexés quand on envoie...



**Le Président (M. Chagnon):** Vous pourriez nous en faire un résumé, s'il vous plaît?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Essentiellement, un résumé très rapide. D'abord, ce travail a été réalisé à la Direction de l'administration et de l'analyse, chez nous, par une économiste en la personne de Mme Évelyne Martel. Mme Martel a tâché, en écoutant les administrateurs de ces deux plans conjoints là, pas de quantifier, mais de préciser, d'identifier les objectifs qu'ils s'étaient donnés au cours des dernières années et, à l'aide d'un examen de séries statistiques, d'identifier des indicateurs statistiques qui nous permettraient de mesurer les objectifs que s'étaient donnés, parce qu'elle a procédé de façon rétroactive, les plans conjoints du porc et du lait au cours des années faisant l'objet de l'évaluation. Un exemple très, très général: les producteurs de porc s'étaient donné l'objectif de promouvoir la consommation de viande de porc. Donc, elle leur suggère de prendre telle statistique, publiée par Statistique Canada, sur la consommation per capita de viande de porc au Canada, pour essayer de mettre en comparaison leur objectif et les résultats. Même chose sur un grand nombre d'indicateurs.

Il y a quelque chose sur lequel je veux insister concernant cet exercice-là. Le travail réalisé par Mme Martel est une proposition, un premier pas dans la démarche que nous souhaiterions voir réaliser par les administrateurs de plans pour donner suite à l'observation que fait envers eux le Vérificateur général. Il n'appartient pas à la Régie, selon nous, de définir – je l'ai mentionné durant mon intervention – les objectifs que doivent se donner les plans ni les indicateurs de mesure de leur performance, mais notre rôle – vous me le direz si j'interprète bien notre rôle – est d'aider ces administrateurs de plans à se donner des indicateurs qui nous permettront, dans les années à venir, de mesurer leur performance. Là, il s'agira d'un rôle de la Régie, de suivre l'évolution des indicateurs, que se seront donnés les administrateurs de plans, pour surveiller l'application des plans conjoints. Et si, pour une raison ou une autre, des objectifs ne sont pas atteints, des indicateurs indiquent, au contraire, des détériorations concernant certains objectifs, là, alors, on pourra demander aux administrateurs de plans de nous rendre des comptes.

Ces deux documents-là, tant dans le lait et dans le porc, ont été soumis, de façon préliminaire, à la direction de l'UPA. Dans le cas de celui du lait, il vient d'être annexé au rapport d'évaluation périodique, dont une des recommandations est justement de demander à la Fédération de se doter, au cours des prochaines années, d'indicateurs de performance, et, de façon systématique, au cours des évaluations qui seront réalisées au cours des prochains mois, nous demanderons à chacun des administrateurs de travailler dans un exercice semblable.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est intéressant.

**M. Fortin (Pierre):** J'aurais peut-être quelque chose à ajouter.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui, vas-y.

**M. Fortin (Pierre):** Supposons que vous voulez consulter le document, il est très bien résumé. Par exemple, la section 3, vous prenez les trois dernières pages, à partir de ce tableau-là, c'est le résumé du travail qui est fait.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Chacun des objectifs du plan.

**M. Fortin (Pierre) :** Chacun des objectifs du plan. Donc, le premier indicateur, c'était les objectifs du plan conjoint; le deuxième, c'était des indicateurs économiques. Quand vous prenez l'autre tableau ici, ça, ça résume la réflexion qui a été faite dans le document de travail.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Et les objectifs, à gauche du tableau, sont ceux que les administrateurs de plans sont venus nous présenter comme étant les leurs au cours de la dernière période.

**Le Président (M. Chagnon):** On a le porc, puis on a le lait. On le disait tout à l'heure, évidemment, c'est les deux plus gros plans conjoints que vous administrez, qui sont administrés par nos amis, en arrière. Est-ce que, dans les autres plans conjoints, on a aussi démontré une volonté ou est-ce qu'on aide les autres organisations de plans conjoints à avoir aussi des indicateurs de performance?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** O.K. Notre intention est de le faire.

**Le Président (M. Chagnon):** Là, on est au premier niveau.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui, exactement.

**Le Président (M. Chagnon):** Je ne critiquerai pas le fond, parce que ça prend un commencement pour partir, et, à partir du

moment où on avance, je pense que, ici, tout le monde va être heureux. Mais est-ce que les 34 autres plans conjoints ont aussi cette intention-là puis cette volonté-là d'arriver à ça?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** C'est ça. Notre intention est de travailler avec l'ensemble des plans pour qu'ils se dotent, au cours de la prochaine ronde de révision périodique, d'indicateurs de performance. Vous comprendrez, M. le Président, que certains plans, certains offices administrant les plans ont des ressources plus importantes que d'autres. C'est le cas, évidemment, du lait, du porc. D'autres sont derrière nous, cet après-midi. Les gens des bovins pourraient, sans doute, mettre des ressources à un exercice semblable. Dans le cas des plus petits plans, on travaillera avec la direction générale de l'UPA à voir quels pourraient être les moyens qu'on pourrait utiliser pour réaliser cet exercice.

**Le Président (M. Chagnon):** On me souffle à l'oreille: Du lapin. Évidemment, l'animal est plus petit, puis probablement que le plan est aussi à la grosseur de l'animal.

(16 heures)

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Les ressources du plan sont plus petites.

### Outils de mesure de performance

**Le Président (M. Chagnon):** Va pour les plans conjoints. La Régie comme telle, votre service. Est-ce que vous avez défini des indicateurs de performance pour l'organisation de votre Régie?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** La Régie a entrepris, au cours des derniers mois également, un exercice de planification stratégique. L'exercice a différents niveaux, différentes étapes. Le processus que l'on entend suivre pour en arriver à l'étape que vous nous mentionnez est le suivant. D'abord, déjà, est amorcé, à l'intérieur de l'ensemble des organismes et du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, un exercice de mise à jour du plan stratégique pour les années 1999-2001. Déjà, un plan avait été publié pour 1996-1999. Donc, la Régie s'inscrit dans l'exercice général de plan stratégique. Déjà, les objectifs de ce plan stratégique peuvent être devinés.

À la suite de la conférence sur l'agroalimentaire tenue à Saint-Hyacinthe en avril dernier, l'ensemble de l'industrie a convenu d'objectifs, dont un porte sur l'amélioration de l'efficacité et de la mise en marché collective. Donc, il est à prévoir que cet objectif général que visera le ministère dans son plan stratégique, la Régie y contribuera de façon très précise. C'est là la première étape de notre plan.

À ce plan général, s'ajoutera une démarche plus spécifique à la Régie: Compte tenu de l'objectif général du ministère, quels seront les priorités et les gestes que devra poser le personnel de la Régie? Il en découlera un plan d'action, qui est identifié dans les suivis aux recommandations du rapport du Vérificateur général, qui est déjà à l'état d'embryon, qui est déjà doté d'un outil de suivi qu'on appelle *Suivi des mandats réalisés à la Régie*, dont les mandats stratégiques. À chacun de ces mandats-là, on prévoit se doter, au cours de la prochaine année – là, je parle de 1999-2000 – d'outils de mesure de performance. Vous les retrouvez, dans votre document de suivi, à l'annexe 2, c'est-à-dire *La planification stratégique et les mesures de performance*.

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce qu'on va les retrouver dans votre rapport annuel que mon collègue et vous connaissez?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Vous allez les trouver dans le rapport annuel de 1999-2000 et non pas de 1998-1999.

**Le Président (M. Chagnon):** On va l'avoir l'an prochain.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Non, 1999-2000. 1997-1998 est terminé.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, c'est ça. 1998-1999...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** En 1998-1999, on procède à la démarche de planification stratégique qui se clôt par des indicateurs de performance.

**Le Président (M. Chagnon):** Allez-vous en faire état dans votre prochain rapport annuel?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** On va faire état de la démarche, évidemment, mais vous ne pourrez sans doute pas encore lire les indicateurs de performance dont se sera dotée la Régie. Eux, ils seront définis au cours de l'année prochaine, de l'été prochain. Vous pourrez en prendre connaissance dans le rapport annuel 1999-2000.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci. Est-ce qu'il y a d'autres questions? Oui, Michel.

### Fusion des plans conjoints du bois

**M. Côté:** Si ma mémoire est fidèle, M. Lavoie, en 1993, je pense, la Régie avait émis une recommandation à l'effet de regrouper certains des 15 plans conjoints de la forêt privée. À ma connaissance, ça ne semble pas, je pense, du tout que ça ait été mis de l'avant, cette recommandation-là. Est-ce que vous pouvez nous en fournir quelques explications? Pourquoi?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Les raisons pour lesquelles les plans conjoints du bois ne se fusionnent pas plus rapidement sont bien connues, je pense, des administrateurs de plans. Ils opèrent dans une culture très régionale. Le secteur du bois est un secteur où tant les activités de production, de mise en marché et de transport – on parle évidemment du bois produit sur la forêt privée – sont gérées de façon très locale.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est très régional. Vous nous parliez tout à l'heure du plan conjoint du bois de sciage...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

**Le Président (M. Chagnon):** ...du Saguenay– Lac-Saint-Jean.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Exactement.

**Le Président (M. Chagnon):** Vous devez retrouver la même chose sur la Côte-Nord, en Gaspésie et partout. C'est ça?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** C'est ça. Donc, ces activités-là sont gérées de façon très locale. Et on peut comprendre pourquoi les personnes chargées d'organiser la mise en marché veulent aussi être très décentralisées. Sauf que, comme en 1993, au cours des dernières années, plusieurs administrateurs de plans nous ont signalé, entre autres à l'occasion des révisions périodiques, le fait que cette administration très décentralisée pouvait, dans certains cas, entraîner des coûts importants – on assiste évidemment à une multiplication du nombre d'administrateurs pour l'ensemble des plans – et, le deuxième élément qu'on nous a souvent mentionné, pouvait affaiblir, entre guillemets, les représentants des producteurs dans leurs négociations de conditions de mise en marché auprès des scieries et des papeteries.

Dans ce sens-là, on a continué à leur indiquer notre intention de les aider, de les appuyer dans leurs démarches de fusion, si c'était là leur intention. Des pourparlers – il ne faut pas parler de négociations, on n'est pas encore rendu là – des échanges ont lieu, entre autres entre les plans conjoints de la région de Beauce, de Québec et dans d'autres régions. On est encore très loin, je pense, de la création d'un plan conjoint national, comme on peut en avoir...

**M. Côté:** Mais est-ce que c'était une volonté qui avait été exprimée, ça, en 1993, ou si c'était...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** C'était une volonté de la Régie, mais pour les raisons que je viens de vous mentionner et principalement pour la question des coûts.

**M. Côté:** O.K.

**M. Regnier (Claude):** Si vous me permettez, c'était plus un constat que ce serait peut-être plus économique et plus pratique que d'avoir un certain regroupement des forces au sein d'une seule fédération de producteurs, à titre d'exemple. Mais la volonté de le faire appartient aux producteurs eux-mêmes. Et je sais qu'ils en ont discuté à quelques reprises, soit au niveau de leur propre fédération, soit au niveau des conseils d'administration de syndicats, des conseils d'administration élargis. Et, à chaque fois, ils en sont venus à la conclusion qu'il fallait étudier encore plus...

**M. Côté:** Ils se sont consultés, suite à votre recommandation?

**M. Regnier (Claude):** Oui.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui, à notre recommandation ou aux exercices de révisions périodiques où, de façon assez systématique, ce sujet-là revient sur la table.

**M. Côté:** Donc, le milieu lui-même n'en ressentait pas vraiment...

**M. Regnier (Claude):** Tout à fait le besoin.

**M. Côté:** Le besoin. Merci

### Avenir de la Régie dans le cadre de la mondialisation des marchés

**Le Président (M. Chagnon):** M. Lavoie, ça fait 28 ans que vous êtes à l'Agriculture, vous nous avez dit ça tout à l'heure. Vous êtes maintenant président de la Régie. Il y a des mouvements économiques qui sont assez forts puis assez puissants; on en voit les conséquences actuellement. Est-ce que les administrateurs des plans conjoints et vous-mêmes vous avez réfléchi sur l'avenir de la Régie dans le cadre de la mondialisation des marchés?

On voit les effets, en tout cas, de décisions qui viennent soit de l'AMI, du GATT, etc., où généralement on cherche à sortir l'agriculture de ces... comme on l'a fait dans l'ALENA. Mais pourrions-nous toujours le faire? Je ne le sais pas. Une chose est certaine, c'est... Tout en cherchant à protéger ses agriculteurs locaux, sa force agricole locale, comment envisagez-vous l'avenir, dans ce cadre-là?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Dans le processus général de mondialisation des marchés, d'internationalisation de la concurrence, il y a, je pense, et il y aura pendant encore 28 ans, sans doute, place pour l'organisation collective de la mise en marché. Sauf que ces phénomènes, ces tendances lourdes exigent des efforts importants d'adaptation aux nouvelles règles, aux règles plus mondiales, aux règles plus internationales.

Je vais prendre comme exemple ce qui a été fait au cours des dernières années dans le secteur laitier. Le secteur laitier était géré, jusqu'à il y a 25 ans, de façon très régionale. On a assisté – vous voyez que le phénomène n'est pas nouveau – à une canadienisation, je dirais, des règles de production et de mise en marché du lait et en particulier du lait de transformation. On a vécu ça dans les années soixante-dix, quatre-vingt, dans la décennie quatre-vingt-dix, avec la...

**Le Président (M. Chagnon):** Le lait de transformation, on parle du lait industriel?

(16 h 10)

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Exactement, du lait servant à la fabrication...

**Le Président (M. Chagnon):** Par rapport au lait nature, hein? C'est ça.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Exactement. Au cours de la décennie quatre-vingt-dix, avec les nouvelles règles de l'OMC, avec l'accentuation du phénomène de l'internationalisation, on a assisté à plus qu'une canadienisation des règles, mais à une intégration des systèmes de production et de transformation des produits laitiers. Ça s'est fait, pas seulement dans les grands agrégats économiques de transformation, mais dans les instances de producteurs. Ils se sont dotés d'ententes de mise en commun, ce qui fait qu'aujourd'hui tous leurs revenus sont mis en commun puis, pour un bon nombre de provinces, pas seulement pour le lait de transformation, mais également pour le lait de consommation.

**Le Président (M. Chagnon):** Le lait nature.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Exactement. Ça, c'est fait du côté des producteurs. Du côté de la transformation, on pourrait dire, à l'ouest de l'Ontario, trois compagnies, trois entreprises, certaines associées avec des entreprises du Québec, sont responsables de la très grande majorité de toutes les activités de transformation. Le même phénomène se produit chez nous. Donc, globalement, même si les structures de mise en marché collectives auront, je pense, encore pour longtemps leur place, elles devront agir. Et, quand on parle d'agir, c'est que, dans leurs négociations de conventions avec les acheteurs, dans les règlements qu'elles passent pour discipliner, entre guillemets, leurs membres, elles devront, de plus en plus, tenir compte d'une situation au moins canadienne, dans certains cas, internationale.

Et, si je prends l'exemple du lait, on le vit aussi de façon assez évidente dans le secteur du porc, je pense que – et, jusqu'à maintenant, ils nous ont prouvé que oui, en tout cas – les organismes de producteurs sont capables s'adapter. Les changements qui ont été faits dans le secteur laitier, au cours des trois dernières années, sont des changements structurels que l'observateur intelligent, il y a quelques années, n'aurait jamais cru possibles, et ça a été fait dans une période relativement courte, même si ça implique 11 gouvernements, etc. La pression du contexte international s'est exercée pour amener ces gens-là à modifier leur façon de faire, et c'est, je pense, ce qu'on va voir également dans les autres secteurs.

Dans ce contexte-là, le rôle de la Régie doit en être un – c'est un mot que j'ai prononcé plusieurs fois aujourd'hui – je pense, d'accompagnement. Je le répète, cet organisme-là est composé de personnes qui sont nommées par le gouvernement souvent pour leur expertise, leur connaissance du secteur. Elles devront utiliser cette connaissance pour amener les différents secteurs de production et de transformation à bien s'adapter aux modifications de la concurrence internationale.

### Existence de plans conjoints ailleurs au Canada

**Le Président (M. Chagnon):** Justement, les conditions de la concurrence internationale créent probablement des modes parfois de résistance, parfois de reconfiguration de l'organisation économique nord-américaine, entre autres parce que c'est chez nous. Est-ce qu'on retrouve une organisation de plans conjoints comme la nôtre ailleurs au Canada, par exemple? Comment ça fonctionne? Est-ce que ça fonctionne comme ici ou ça fonctionne...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui. Je suis, à titre de président de la Régie, membre d'un organisme qu'on appelle l'Association nationale des régies agroalimentaires. Donc, en termes de structures législatives, je dirais, la plupart des gouvernements provinciaux...

**Le Président (M. Chagnon):** Assez semblable.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** ...ont une structure semblable, analogue, je dirais. Évidemment, l'ensemble des provinces ont à exercer leur juridiction, et les plans conjoints de chacune des provinces ont à être administrés dans le cadre de la juridiction fédérale, lorsque c'est le cas, dans le commerce interprovincial et le commerce international, sous l'égide des mêmes lois. Sauf que le degré de pénétration, je dirais, de la formule de mise en marché collective varie beaucoup d'une province à l'autre.

Si, dans le secteur laitier, l'ensemble des activités sont, dans toutes les provinces, réglementées à peu près de la même façon, les noms des organismes ne sont pas les mêmes, leurs constitutions ne sont pas les mêmes, etc.. Mais ils disposent de pouvoirs et de règlements régissant de façon à peu près identique, compte tenu de l'entente fédérale-provinciale, les règles de mise en marché. Lorsqu'on s'éloigne de ces secteurs-là, les secteurs où il y a entente fédérale-provinciale, gestion de l'offre, ce sont ceux de l'aviculture et du lait, évidemment, là, on trouve des différences notoires d'une province à l'autre.

Le Québec est sûrement la province où le degré de pénétration de la mise en marché collective est le plus complet, l'ensemble des productions, la quasi-totalité des productions étant couvertes par des plans conjoints nationaux aussi, dans certains cas, et au moins locaux, dans la quasi-totalité, ce qui n'est pas le cas dans l'Ouest, la province étant la moins...

**Le Président (M. Chagnon):** Sauf que l'Ouest a des caractéristiques agroalimentaires et d'organisation d'économie agricole qui sont assez différentes de celles qu'on a ici.

**M. Lavoie (Jean-Yves):** C'est ça. Dans l'Ouest...

**Le Président (M. Chagnon):** On a une activité intensive dans la production des grains qu'on ne retrouve pas ici. Mais, si on compare l'Ontario avec le Québec, par exemple, «c'est-u» assez semblable?

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui, je dirais que, globalement, et le degré de pénétration et le rôle joué par l'organisation de mise en marché collective se comparent de façon assez complète entre le Québec et l'Ontario. Je vais illustrer un peu plus. Prenons l'exemple du porc. Dans la majorité des grandes provinces productrices, on retrouve des groupements de mise en marché collective qui, de différentes façons, à différentes époques, se sont impliqués dans l'agence de vente, dans des règlements de mise en commun des revenus.

L'histoire ou l'actualité est telle que, dans le moment, le Québec est la province où l'agence de vente est la plus omniprésente et la réglementation la plus parapluie, alors qu'en Ontario, en Alberta et en Saskatchewan on a assisté, au cours des derniers mois ou années, à une réduction, si vous voulez, du rôle de ces différentes agences là, ce qui ne veut pas dire que, dans deux ans, trois ans, ils ne reviendront pas, la structure parapluie étant fondamentalement la même.

## Conclusions

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie. On a divergé un peu du rapport du Vérificateur général, dans le fond, mais, pour un député du centre-ville, où il ne se fait pas beaucoup de productions mais où on mange tous et on consomme beaucoup, c'est toujours extrêmement intéressant, ces sujets-là. Et, pour un lecteur de *La Terre de chez nous*, M. Pellerin...

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Oui.

**Le Président (M. Chagnon):** ...un lecteur assidu que je suis de *La Terre de chez nous*, si mes collègues n'ont pas d'autres questions, je voudrais vous remercier. Je voudrais vous remercier de votre présentation, aujourd'hui. J'ai cru sentir le souffle de la frustration, au début de notre entretien. Ça arrive dans le meilleur des mondes, dans les meilleures familles, comme disait ma grand-mère. Mais une chose est certaine, le Vérificateur général fait son job, et il nous convient de regarder, suite au rapport et aux remarques du Vérificateur général, quelles sont, généralement, les volontés de changement des organismes que l'on auditionne.

Il m'apparaît que les remarques que vous avez formulées, le rapport que vous aviez déjà présenté, celui-ci, *Mesures de suivi aux recommandations du Vérificateur général du Québec*, la nomination de votre conseiller en gestion sont tous des éléments qui font la démonstration que le rapport du Vérificateur général n'a pas été inutile. Mais, de plus, je constate une volonté positive, une volonté très nette de faire les changements suggérés dans les recommandations du Vérificateur général, allant dans le sens des recommandations du Vérificateur général. À ce titre-là, en ce qui me concerne, moi, j'ai été très heureux de la rencontre que nous avons eue, avec un sujet qui est aussi intéressant. Peut-être que vous avez des remarques finales, MM. Breton et Lavoie? M. Breton.

**M. Breton (Guy):** Bien, en conclusion, moi, je me dis heureux de constater que l'ensemble des correctifs ou des mesures mises de l'avant vont permettre d'assurer une gestion plus rigoureuse des ressources, ce qui était l'objectif final de cet exercice de vérification.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Lavoie.

(16 h 20)

**M. Lavoie (Jean-Yves):** Merci beaucoup, M. le Président. En terminant, je veux, moi aussi, insister sur le fait que je tiens beaucoup à améliorer la collaboration qu'on a pu avoir avec le Vérificateur général. On aura l'occasion de retravailler, au cours des prochains mois, avec son personnel. J'espère que mes remarques, même teintées, dans certains cas, de frustration vont contribuer à cet objectif.

Comme toute dernière intervention, vous me permettrez de saluer un député avec qui j'ai eu l'occasion de travailler pendant de nombreuses années durant la période de mes 28 ans au ministère, c'est le député de Lévis, M. Jean Garon.

**Le Président (M. Chagnon):** Bien sûr. Alors, il ne me reste plus qu'à vous remercier, mesdames du bureau du Vérificateur général, messieurs et mesdames aussi, probablement, de la Régie, et d'ajourner nos travaux à demain matin, 9 h 30.

(Fin de la séance à 16 h 21)