

ENTRETIEN AVEC M. JEAN-CLAUDE DESCHÊNES

Le FRVI remercie grandement M^{me} Sylvie Proulx, directrice la vérification interne au ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration (MICC) et sa secrétaire, M^{me} Sylvie Chauvin.

Le FRVI exprime également sa gratitude envers M. Jean-Claude Deschênes de s'être livré à cet entretien.



M. Jean-Claude Deschênes

FRVI: Nous avons été informés que vous êtes membre du comité de vérification interne du MICC depuis janvier 2008. Avant de nous parler de votre rôle au sein de ce comité, pourriez-vous nous décrire brièvement votre carrière ?

R_JCD: Essentiellement, ma carrière se divise en trois grandes parties. Pendant presque 20 ans, j'ai été dans l'administration d'hôpitaux à Montréal et en particulier directeur général de l'Hôpital Saint-Luc. Par la suite, j'ai été 14 ans sous-ministre au gouvernement du Québec. Enfin, à partir de 1991, j'ai travaillé comme formateur et consultant dans le secteur public (auprès des services gouvernementaux et dans le milieu de la santé).

Le hasard de la vie a fait que, pendant 35 ans, j'ai travaillé au sein de divers conseils d'administration, notamment huit ans à la Régie de l'assurance maladie du Québec, sept ans à la Régie des rentes du Québec et quatre années, à titre de président du conseil d'administration du Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ). De sorte que la gouvernance et la rigueur, qui sont des aspects auxquels contribuent les comités de vérification, sont pour moi des choses extrêmement précieuses.

FRVI: Qu'est-ce qui vous a amené à siéger sur des comités de vérification? Est-ce que vous avez signalé votre intérêt ou on vous a proposé des projets?

R_JCD: Je n'ai pas de titre comptable, mais je suis reconnu comme un homme de rigueur. Je suis un homme qui pose des questions. Des gens se sont aperçu assez tôt que j'étais un «questionneur» et avoir un «questionneur» sur un comité de vérification, c'est extrêmement utile, parce que c'est un des rôles du comité de vérification de savoir relever toutes les pierres d'un jardin.

FRVI: Aviez-vous un comité de vérification lorsque vous étiez sous-ministre?

R_JCD: Au début des années '80, au ministère des Affaires sociales, j'avais mis sur pied un comité de vérification, mais cela n'avait pas le degré de développement que l'on connaît aujourd'hui. On avait un comité de vérification, mais c'était un comité interne constitué de hauts fonctionnaires du Ministère.

FRVI: Est-ce que ce genre d'organisation existait dans d'autres ministères?

R_JCD: Je ne pourrais pas dire s'il y en avait d'autre à ce moment-là. Je crois que c'était parmi les premières expériences au sein du gouvernement.

FRVI: En fait, pour vous cette tribune représentait une forme d'outil de gestion?

R_JCD: Oui, effectivement. C'était l'introduction d'un questionnement critique plus systématique que dans la gestion courante.

FRVI: Pouvez-vous nous faire part de quelques réalisations des comités de vérification sur lesquels vous avez œuvré?

R_JCD: Pour cette question, j'insisterai sur l'expérience du comité de vérification de la Régie des rentes du Québec puisque j'ai présidé ce comité durant presque six années. Parmi les réalisations, il y a lieu de mentionner le développement d'une politique de gestion des risques implantée dans toute l'organisation avec identification des risques, mesure des impacts, degré de maîtrise et plans de travail conséquents. Le tout est suivi régulièrement par le comité, surtout pour les plus grands risques. Le mandat du comité inclut aussi des études de performance comparative, le suivi régulier des rapports internes ou des recommandations du Vérificateur général du Québec. Le comité a notamment veillé à la plus grande clarté des responsabilités des différentes instances impliquées dans les contrôles internes.

Dans la fonction publique, j'avais souvent observé que nous avions des plans de qualité et de sérieuses analyses des problématiques. Mais les gens changent, les structures se modifient et l'on perd trop souvent la suite des choses. D'où l'importance à accorder aux suivis, ce qui constitue à mon avis une des caractéristiques du travail d'un comité de vérification.

FRVI: Vous avez été près de six ans président du comité de vérification à la Régie des rentes du Québec, pouvez-vous nous décrire l'importance de ce rôle?

R_JCD: Précisons ici qu'il y a une différence entre un ministère et une société d'État, celle-ci étant dotée d'un conseil d'administration. Le président est alors l'interface entre le conseil d'administration et le comité de vérification. Un comité de vérification est un comité de travail qui va au fond des choses en fonction de son mandat, c'est-à-dire qu'il creuse davantage les questions qui relèvent de sa responsabilité et en fait rapport au conseil d'administration. Dans un ministère, on creuse aussi certaines questions, mais là on n'est pas membre d'un conseil d'administration. On aide le sous-ministre, celui-ci n'étant aucunement déresponsabilisé. On l'aide à mieux accomplir son travail et répondre de son mandat.

Dans les deux situations, le président travaille avec la direction de la vérification interne à établir les ordres du

jour, à assurer les suivis, à mobiliser les autres membres du comité afin qu'ils demeurent intéressés et engagés. Un président est responsable du bon fonctionnement de son comité et est imputable des résultats de ce comité devant l'instance dont il relève, que ce soit du conseil d'administration dans le cas d'une société d'État ou du sous-ministre dans le cas d'un ministère.

FRVI: Vous dites que le comité de vérification peut aider l'organisation à être plus performante? De quelles façons peut-il le faire?

R_JCD: Il faut particulièrement clarifier les responsabilités de toutes les parties et avoir de la rigueur et de l'exactitude dans les plans de travail et les résultats. Quelles sont les responsabilités des gestionnaires, de la direction de la vérification interne, du comité de vérification, du conseil d'administration, des vérificateurs externes? Qui fait quoi à l'égard des plans, à l'égard des risques, à l'égard des résultats? Il faut vraiment clarifier ces questions. Et c'est ce à quoi sert une charte. Dans une charte ou une politique de vérification, on précise qui répond de quoi. Ce premier élément est très important, parce que si cela n'est pas fait, tout devient flou et engendre un climat de déresponsabilisation.

Dans la clarification de la chaîne des responsabilités, le comité a une relation privilégiée avec la direction de la vérification interne. Si l'on croit à la vérification, on doit renforcer cette relation parce que, premièrement la vérification interne c'est notre outil de travail et deuxièmement c'est un outil de rigueur que doit promouvoir le comité de vérification dans une organisation. C'est un outil qui questionne. C'est un peu le prolongement du comité de vérification sur une base permanente à l'intérieur et qui va, selon les plans de travail, aller dans tel ou tel secteur, avec les gestionnaires. Il importe donc pour le comité de renforcer la réputation, la crédibilité, la qualité, la performance de la direction de la vérification interne. Un comité de vérification qui se limiterait à recevoir des rapports, manquerait à la globalité de sa raison d'être et ne rendrait pas tout le service à l'organisation, C'est pour cette raison qu'un comité de vérification «pousse» sur la vérification interne parce que c'est l'outil pour «pousser» sur l'organisation vers une plus grande rigueur et une meilleure performance.

FRVI: Sur la base de votre expérience, quels sont les défis que doivent relever les ministères pour recruter leurs membres de comité?

R_JCD: D'abord, il faut bien s'entendre. Si l'on se limite à un seul membre externe sur un comité de vérification pour respecter la directive du Conseil du trésor, nous aurons, à mon avis, des résultats minimalistes. Un comité de vérification, c'est un groupe de personnes indépendantes qui aident la direction de la vérification interne, les dirigeants de l'organisation et les gestionnaires à mieux assumer leurs responsabilités. Donc, il faut connaître le milieu et aussi connaître le métier de la vérification. Il faut surtout avoir une attitude d'indépendance, une capacité d'engagement et être curieux. Il peut arriver qu'il faille aussi du courage. Si on a une question à poser, il faut avoir le courage de la poser et si l'on n'est pas d'accord sur un sujet, il faut le dire.

Par ailleurs, c'est sûr que lorsqu'on augmente les exigences des comités de vérification avec des membres externes, on doit se poser la question, « Est-ce qu'il faut rémunérer ces gens-là ou pas? » Le secteur public a une certaine allergie à cet égard. Je crois personnellement que c'est une erreur de ne pas rémunérer les personnes qui acceptent de tels mandats. J'ai vécu cette situation en qualité de président du conseil d'administration du CHUQ. À un moment donné, on est gêné de demander de l'ouvrage à des gens qui sont toujours bénévoles. Cette formule a des limites et l'on n'ose pas le reconnaître. Il y a là un vieux relent religieux comme quoi l'argent ce n'est pas bien propre, vous savez!

FRVI: Est-ce que la rémunération représente un obstacle pour recruter des membres d'un comité?

R_JCD: Je le crois sincèrement et je suis d'autant plus à l'aise pour l'affirmer que j'ai souvent vu les limites à inviter des personnes à assumer des rôles similaires. Être bénévole est d'un grand mérite, mais on ne bâtit pas des systèmes de régulation et de vérification d'organisations complexes comme le sont les ministères et les sociétés d'État sur le simple volontariat. Agir ainsi, c'est se condamner à remplir les rangs par des retraités ou par des personnes mandatées par de grandes organisations qui ont intérêt à déléguer des gens par philanthropie corporative.

FRVI: En ce qui a trait à la formation, quelle serait la base pour bien former les membres du comité de vérification?

R_JCD: Les formations de base et les degrés de formation des membres des comités de vérification sont très variables et la formation est nécessaire. Il existe d'ailleurs maintenant plusieurs organismes qui offrent des programmes en ce domaine. C'est notamment le cas de l'ENAP, de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques et du Collège des administrateurs de sociétés.

FRVI: Croyez-vous qu'il faudrait exiger qu'une formation de base soit donnée dès qu'un comité est constitué?

R_JCD: Oui. Je pense particulièrement qu'il doit y avoir une initiation au milieu dans lequel une personne s'implique. Je ne comprendrais pas que des personnes arrivent à un comité sans avoir pris connaissance du dernier rapport annuel, des lois et règlements du milieu, etc., et d'avoir rencontré les personnes clés de l'organisation. Il faut organiser sa pensée sur le milieu, et ce, de la même façon que sur le métier de vérification.

FRVI: Comment l'organisation peut-elle évaluer le comité de vérification?

R_JCD: Les méthodes peuvent varier. Par exemple, on peut s'engager à examiner le mandat une fois par année et examiner la charte afin de vérifier si l'on remplit tous les éléments prévus à la charte. Il faut examiner la qualité de l'interface avec la direction de la vérification interne et avec la direction, s'interroger sur les résultats après un an ou deux ans. La méthode peut aller du questionnaire plus ou moins développé à une session d'autoévaluation par les membres. L'essentiel est d'en faire.

En outre, il appartient aussi au sous-ministre, dans le cas d'un ministère, ou au président dans le cas d'un conseil d'administration, de procéder périodiquement à l'évaluation de l'efficacité du comité de vérification.

FRVI: Les orientations gouvernementales prévoient que le comité de vérification devrait tenir au moins deux rencontres par année. Tenant compte de l'ampleur des responsabilités que vous venez de décrire, croyez-vous que c'est suffisant?

R_JCD: Si un comité de vérification se limitait aux aspects financiers, et ce, dans une organisation bien rodée, cela pourrait aller. Mais, la plupart des organisations ne sont pas si bien rodées, et dans le concept contemporain de vérification interne, on déborde beaucoup des états financiers. On s'attarde sur la gestion des risques, les contrôles internes et la vérification d'optimisation des ressources qui est très exigeante. Dans une telle perspective, je ne suis pas capable de me sentir responsable comme président d'un comité de vérification avec deux réunions par année, à moins qu'il s'agisse d'une organisation bien rodée. Généralement nos organisations publiques ne sont pas si bien rodées que cela.

FRVI: La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État attribue plusieurs fonctions au comité de vérification. Croyez-vous que cette Loi aura un impact significatif sur le rôle et la charge de travail des membres du comité?

R_JCD: Je crois qu'elle a déjà un impact. Avec les actions du Conseil exécutif et du CT lui-même, en plus de l'insistance du Vérificateur général du Québec, cette Loi fera sentir ses effets avec le temps. Quant à la charge de travail, je pense qu'elle s'accroîtra. On ne peut pas penser, qu'en confiant plus de responsabilités à des gens, qu'ils n'auront pas besoin de travailler plus. C'est simple comme équation. S'il y a une volonté gouvernementale de décentraliser certaines fonctions vers des sociétés d'État, par exemple, tout en accroissant l'imputabilité, alors il a quelque chose de plus à faire. Donc, la charge de travail augmentera.

FRVI: Avez-vous des attentes particulières envers la direction de la vérification interne?

R_JCD: Oui. Je m'attends à recevoir une information de qualité, pertinente par rapport aux mandats, reçue dans les délais et dans des formes compréhensibles. De bons plans de travail, de bonnes méthodes de suivi et un respect des mandats mutuels. Les deux entités, soit la direction et le comité sont imputables. Il faut être soucieux des mandats et de l'imputabilité mutuelle. Une direction de vérification interne peut aider beaucoup à ce qu'un comité de vérification soit efficace et je pense qu'un comité de vérification peut aider beaucoup à ce qu'une direction de vérification interne soit crédible et efficace à l'intérieur d'une organisation.

FRVI: Quels conseils donneriez-vous à un futur membre de comité de vérification appelé par un ministère? Qu'est-ce que vous lui suggéreriez pour bien réaliser son mandat?

R_JCD: S'informer sur les attentes avant d'accepter. Faire preuve de rigueur et de transparence. Questionner pour être certain de bien comprendre. Faire preuve d'indépendance et de respect des mandats respectifs.

FRVI: Vous avez évoqué le problème de rémunération un peu plus tôt, avez-vous des suggestions à proposer pour clarifier ce problème?

R_JCD: Je pense que la meilleure méthode serait d'offrir des jetons de présence pour les réunions et de compléter par un certain cachet pour la préparation des réunions. Une réunion de 3 à 4 heures signifie une préparation équivalente. Il y a des pratiques qui existent. Par exemple, je sais que l'Institut sur la gouvernance propose des jetons de présence de 300 \$ pour les membres de conseil d'administration plus une rémunération annuelle forfaitaire pour les présidents de conseil d'administration des établissements de santé.

FRVI: Monsieur Deschênes, pourquoi avez-vous accepté d'être président du comité de vérification du MICC? Qu'est-ce que la mission représente pour vous?

R_JCD: Je pense que le motif qui m'a le plus interpellé, c'est que je peux rendre service. Je crois vraiment – qu'avec le temps – savoir de quoi il s'agit quand on parle de gouvernance, de vérification, de gestion de risques, etc. J'ai aussi compris, au cours des dernières années, que le MICC n'est pas un petit ministère, que c'est un ministère complexe, un ministère d'avenir un ministère démographique, donc c'est le ministère de la population. Y a-t-il quelque chose de plus important dans l'administration publique que la population? C'est un ministère qui sera en vedette pour plusieurs années, pour les problèmes d'immigration et des relations culturelles, c'est au cœur des rapports humains dans une société. Disons que j'ai eu la curiosité de m'informer un peu plus, pensant que c'était pertinent de mettre à profit ce que j'ai appris dans ma vie et que ça puisse servir un milieu comme celui-là pour un certain temps, le temps que cela fera l'affaire de tout le monde.

FRVI: Merci beaucoup Monsieur Deschênes!