



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'administration publique**

Le mardi 3 février 2015 — Vol. 44 N° 8

Étude du rapport d'application de la Loi sur
l'administration publique 2012-2014

**Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mardi 3 février 2015 — Vol. 44 N° 8

Table des matières

Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Yves Ouellet	1
Discussion générale	2

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Pierre Reid
M. Alain Therrien
M. André Drolet
Mme Rita Le de Santis
M. Gérard Deltell
M. Guy Ouellette
M. Éric Caire
M. Dave Turcotte
M. Pierre Karl Péladeau
M. Michel Matte

Le mardi 3 février 2015 — Vol. 44 N° 8

**Étude du rapport d'application de la Loi sur
l'administration publique 2012-2014**

(Quatorze heures trente-cinq minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Je vous demande à tous et à toutes, s'il vous plaît, de fermer la sonnerie de votre téléphone cellulaire. Le mandat qui nous réunit aujourd'hui, c'est le suivant. On est réunis pour procéder à l'audition qui porte sur le rapport 2012-2014 sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

La Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par M. Therrien (Sanguinet) et M. Claude Surprenant (Groulx), par M. Éric Caire (La Peltrie).

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Comme prévu à l'ordre du jour, on va débiter nos travaux par l'exposé du secrétaire du Conseil du trésor pour un bloc d'une dizaine de minutes, à peu près. On va essayer de s'ajuster d'une dizaine de minutes, puis je vous ferai signe si vous vous emportez dans votre enthousiasme légendaire. Et, ensuite, on va consacrer le reste de nos travaux à nos échanges avec vous, les membres de la commission avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Et nous allons, évidemment, partager le temps de ces échanges entre les groupes parlementaires qui forment le gouvernement, l'opposition officielle et la deuxième opposition. On a calculé le temps pour que ça soit réparti de façon équitable. Et je vous demande, chers collègues, de me faire signe quand vous voulez prendre la parole. Je sais qu'on est dans une drôle de configuration de salle, mais avancez un peu la main, et puis je saurai vous reconnaître.

Alors, M. le secrétaire du Conseil du trésor, je vous invite à faire votre présentation, présenter les gens qui vous accompagnent pour une durée d'une dizaine de minutes, s'il vous plaît.

Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Yves Ouellet

M. Ouellet (Yves) : D'accord. M. le Président, MM. les vice-présidents, Mmes et MM. les membres de la Commission de l'administration publique, il me fait plaisir d'être ici aujourd'hui pour échanger avec vous sur les rapports du président concernant l'application de la Loi sur l'administration publique. Permettez-moi, d'abord, de vous présenter les collaborateurs qui m'accompagnent. À mes côtés, M. Marc Samson, qui est directeur général des politiques de marchés publics et d'administration publique, ainsi que M. Carl Lessard, qui est directeur général des politiques et des opérations budgétaires. Il y a Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics, Mme Marie-Pier Langelier, directrice du bureau du secrétaire, Mme Isabelle Desbiens, directrice de la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique, et finalement M. Érick-Noël Bouchard, directeur du soutien en évaluation, en audit et en gestion des risques.

Je souhaite, d'entrée de jeu, remercier le secrétariat de la commission pour sa collaboration dans la préparation de l'audition d'aujourd'hui. Nous avons pu prendre connaissance avec grand intérêt de la documentation préparée par le service de recherche pour le bénéfice des membres de la commission.

La loi confère un rôle d'importance aux parlementaires. Ils contribuent à l'amélioration de la gestion des organisations publiques par l'imputabilité de l'Administration devant l'Assemblée nationale. La contribution de la commission depuis l'adoption de la loi est de grande qualité. Soyez assurés de l'intérêt du Secrétariat du Conseil du trésor à poursuivre le travail en collaboration avec la commission.

L'exercice d'aujourd'hui est important, il nous permet de prendre un temps d'arrêt afin d'évaluer le travail accompli par les organisations publiques dans l'application de la loi et, plus précisément, dans la gestion axée sur les résultats. Le Secrétariat du Conseil du trésor joue un rôle central au plan de la gestion axée sur les résultats. Il détermine les orientations, conseille le gouvernement et assiste les ministères et organismes en cette matière. Les organismes publics sont, quant à eux, imputables de l'application de la loi dans le cadre de leurs mandats respectifs.

Notre dernier grand rendez-vous avec les parlementaires sur l'application de la loi remonte au 25 novembre 2011. À cette occasion, des parlementaires, des acteurs clés de l'administration publique ainsi que des spécialistes et des chercheurs s'étaient réunis pour tracer le bilan des 10 ans de la loi. Ce rendez-vous s'est soldé par d'importants constats. D'abord, il a été reconnu que la Loi sur l'administration publique a permis d'améliorer grandement la transparence des organisations publiques et la qualité des services aux citoyens. Également, les participants ont convenu que la loi encadrait correctement les pratiques de gestion et que les efforts devraient être tournés vers sa mise en oeuvre.

• (14 h 40) •

Beaucoup de travail a été accompli depuis ce rendez-vous de 2011. Les résultats sont intéressants, il nous reste cependant beaucoup de travail à faire. Permettez-moi de revenir sur certaines initiatives menées par le secrétariat depuis 2011. Il y a d'abord un nouvel indice pour mesurer le niveau d'intégration et l'application de la gestion axée sur les résultats qui a été mis en place en 2011. Il permet de mesurer le progrès réalisé ainsi que les aspects qui doivent faire l'objet d'efforts additionnels tant au plan gouvernemental que pour chacun des ministères et organismes. Concrètement, cet indice est composé de 10 indicateurs. Il mesure certains aspects du cycle de gestion axée sur les résultats qui concernent les activités réalisées par les organisations relativement à la déclaration de services aux citoyens, la mobilisation du

personnel, la planification stratégique, l'évaluation de la performance des employés, l'étalonnage auprès d'organisations similaires, l'audit interne, la gestion de risques et, finalement, l'évaluation de programmes.

L'indice d'application de la loi a de nombreux avantages. Il permet une mesure annuelle de l'évolution des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats dans l'Administration gouvernementale. Il facilite l'appréciation des progrès réalisés par les ministères et organismes. Il facilite l'identification des aspects qui doivent faire l'objet d'efforts additionnels de leur part. Il constitue un levier de sensibilisation efficace, puisqu'un bulletin personnalisé est transmis à chaque organisation. Enfin, il permet aux ministères et aux organisations de connaître clairement les attentes du Secrétariat du Conseil du trésor.

Cette stratégie d'intervention remporte un bon succès sur le terrain et permet d'orienter les ministères et organismes vers de bonnes pratiques. Chaque année, le rapport du président du Conseil du trésor rend compte des résultats de l'indice et permet aux parlementaires et aux citoyens d'apprécier l'évolution de l'Administration gouvernementale.

Depuis les trois dernières années, on constate une progression dans l'application de la gestion axée sur les résultats de plus de 12 points au plan gouvernemental, passant de 61 % en 2011-2012 à 73 % en 2013-2014. Parmi les progressions marquées, on constate, par exemple, la réalisation de plus d'activités d'étalonnage et de gestion de risques par les ministères et organismes, une hausse de près de 35 % pour l'étalonnage et de plus de 20 % pour la gestion de risques, une hausse dans la réalisation d'activités d'évaluation de programmes, soit plus de 20 % de progression. Ce ne sont là que quelques résultats. Le secrétariat doit poursuivre le travail d'accompagnement auprès des ministères et organismes afin de rehausser le niveau d'application de la loi et l'adoption de bonnes pratiques.

Depuis 2011, différents outils ont aussi été élaborés par le secrétariat pour appuyer les dirigeants, les gestionnaires et autres acteurs de l'Administration gouvernementale. D'abord, un guide sur la gestion axée sur les résultats a été conçu en collaboration avec des professeurs émérites de l'École nationale d'administration publique et des représentants de plusieurs ministères et organismes. Il s'agit d'un document de référence qui couvre tous les aspects du cadre de gestion. Il fait état des obligations, mais aussi des bonnes pratiques de gestion. Les lignes directrices pour la réalisation des planifications stratégiques ont également été reformulées. Ce document a été réalisé en collaboration avec les ministères du Conseil exécutif et des Finances. Il présente de façon claire et simple les points essentiels à retenir pour les ministères et organismes.

Le Secrétariat du Conseil du trésor avait pris l'engagement auprès de la présente commission d'être plus actif auprès des ministères et organismes. Dans cette optique, nous avons développé un nouveau site Internet dédié exclusivement au cadre de gestion de l'Administration gouvernementale. Ce site nous permet de communiquer nos outils et messages à l'ensemble des ministères et organismes. Il se veut évolutif et pourra être développé en fonction des besoins des ministères et organismes. Il s'agit également d'un important moyen de promouvoir notre expertise et notre offre de services.

La Loi sur l'administration publique affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens. Les principes de transparence et d'imputabilité ainsi que la mise en place d'un cadre de gestion axée sur les résultats constituent des moyens pour y contribuer. En lien avec ces grands principes de transparence et d'imputabilité, d'autres initiatives importantes ont été mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor. Elles s'ajoutent à celles déjà déployées dans le cadre de la gestion axée sur les résultats et permettent de bonifier l'information pour les parlementaires.

Au plan de la transparence, d'importants efforts sont mis de l'avant pour améliorer la qualité de l'information budgétaire et de reddition de comptes. Par exemple, la production de documents de reddition de comptes distincts sur les fonds spéciaux et les organismes autres que budgétaires et la publication de la liste des projets majeurs publics de plus de 50 millions pour ne nommer que ceux-là.

Malgré ses avancées, la gestion axée sur les résultats comporte son lot de défis, et il reste beaucoup de travail à faire. En observant l'évolution de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats, il apparaît que les organisations gouvernementales sont sur la bonne voie. L'analyse des données recueillies en 2011 jusqu'à ce jour permettra d'identifier les opportunités afin de cibler nos interventions pour les prochaines années. Je vous remercie de votre attention.

Discussion générale

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci beaucoup, M. le secrétaire du Conseil du trésor. Nous allons maintenant passer à l'étape des échanges avec les parlementaires par un bloc de questions-réponses. Ça sera des blocs de questions-réponses de 10 minutes. On va commencer par le gouvernement, puis en alternant avec les groupes parlementaires des oppositions. On a à peu près 2 h 45 min, là, de travaux devant nous. Le gouvernement va disposer d'environ 1 h 23 min, l'opposition officielle, d'environ 50 minutes, et le deuxième groupe d'opposition, environ 33 minutes. Donc, nous allons commencer tout de suite avec le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. Alors, j'ai écouté attentivement votre allocution. Il est clair qu'il y a des choses intéressantes qui sont sorties de cette réunion, dont vous avez parlé dès le début de votre allocution, du 25 novembre 2011. Il est clair aussi qu'il y a un absent qui est dans les rapports sur cette réunion dont on parle souvent et qui nous préoccupe beaucoup, nous, ici, à l'Assemblée, et j'y reviendrai dans quelques instants, c'est la question de la reddition de comptes.

Et par ailleurs, pour tout le reste, là, c'est clair qu'on voit, nous, à la Commission de l'administration publique année après année, on voit quand même l'évolution de ces améliorations. Et vous parliez tantôt de certains indices où on parle de la planification stratégique, les déclarations de services aux citoyens, l'étalonnage auprès d'organisations similaires, la gestion de risques, on voit que ce n'est pas partout, ce n'est pas encore rentré dans les moeurs de tout le monde, mais on voit de plus en plus apparaître ça dans les rapports qu'on a ou dans les rencontres que nous avons avec les différents ministères à la suite, par exemple, des interventions du Vérificateur général.

Par contre, et on aura des questions... J'annonce un peu les questions qu'on aura, là, on aura des questions certainement... Quand vous parlez dans votre allocution : « Parmi les progressions marquées, on constate... », et vous donnez certains exemples, et je regarde, par exemple, une hausse de près de 35 % de l'étalonnage et 20 % pour la gestion de risques, ça serait intéressant d'en savoir un petit peu plus parce que, dans les informations que nous avons sur les pondérations qui donnent l'indice, effectivement, là... enfin, indice d'intégration... Je ne me souviens pas du nom exact, là.

Une voix : ...la gestion axée sur les résultats.

M. Reid : ...gestion axée sur les résultats, on voit que, par exemple, si ma mémoire est bonne, en ce qui concerne l'étalonnage, bien, si on en fait un peu ou moyennement beaucoup, c'est la même chose, on compte pour un, et donc le pourcentage d'ici indique 35 %, n'indique pas nécessairement... Je comprends que, quand on fait un discours, il faut raccourcir un peu, mais ça n'indique pas nécessairement au sens strict, là, que c'est des progressions marquées dans la quantité d'étalonnage qu'on fait dans l'ensemble du gouvernement, mais c'est plutôt, si je comprends bien, que le nombre de ministères et organismes qui en ont au moins fait, il a progressé beaucoup. C'est le sens s'il faut comprendre... parce que la quantité n'est peut-être pas exactement la même chose, et donc on aura certainement quelques questions là-dessus, sur des éclaircissements.

Moi, ce que je voudrais, peut-être revenir sur ma question, sur ce que je disais tantôt, de l'absent de cette journée-là, c'est que, pour ceux qui y étaient, la première partie a été assez... tout était intéressant, mais la première partie, les élus étaient dans des comités, des salles de réunion avec des fonctionnaires, des hauts fonctionnaires, et il y avait des professeurs qui prenaient des notes. Et finalement, moi, à ma mémoire et plusieurs des collègues de la réunion, c'était qu'à peu près la moitié de la période de discussion, c'étaient des fonctionnaires qui disaient qu'il y avait une quantité incroyable de demandes, entre autres du Conseil du trésor ou d'organismes centraux, sur la reddition de comptes, et c'était un peu surprenant parce qu'un des objectifs de la loi, c'est une redéfinition des rôles des organismes centraux pour laisser plus de latitude aux ministères et organismes. Et la critique était un peu autour de : On nous en demande tellement, d'indicateurs, de mesures de toute nature, et, finalement, on ne semble pas comprendre que la principale mesure... ou les principales mesures, c'est le résultat qu'on devrait mesurer, pas nécessairement la façon dont on s'y rend.

• (14 h 50) •

Et on dirait que le Conseil du trésor, entre autres — c'est les critiques qu'il y avait — veut savoir de quelle façon on s'y rend pour voir si on s'y rend de la même façon que lui. Or, ça, en gestion — c'est un vieux professeur de gestion qui parle, là — la délégation, c'est exactement ce que ça veut dire, c'est : On va mesurer où on est rendu, pas nécessairement de la façon dont on va y arriver. Et cette critique-là, elle n'est, malheureusement, pas sortie dans les rapports qu'il y a eu à l'heure de midi pour ceux qui étaient là de la part des professeurs, ce qui a créé un froid dans l'après-midi. Dans la plénière, il n'y a aucun sous-ministre qui a parlé pour répéter ces histoires-là.

Néanmoins, c'est quelque chose qui était un problème réel. Ce qu'on en voit aujourd'hui quand on parle au Vérificateur général et à différentes personnes, c'est le fait qu'on semble avoir — et le Conseil du trésor est un générateur important de ça — une surdemande d'indicateurs, d'indices, etc., de reddition de comptes pour savoir comment on fait les choses, et non pas seulement comment les choses arrivent à l'autre bout au résultat.

Alors, pour la commission, c'est une préoccupation que nous avons depuis un certain temps, c'est quelque chose qui va certainement revenir sous différents aspects, mais j'aimerais ça, d'entrée de jeu... Puis j'espère qu'il vous reste un peu de temps parce que j'ai parlé longtemps, là, mais j'aimerais ça, d'entrée de jeu, que vous nous parliez un peu de ça. On va parler de tout le reste aussi, qui est très intéressant, là, il n'y a pas de doute, mais que vous parliez de cet élément-là qui semble aussi de plus en plus faire, disons, consensus, que la reddition de comptes est quelque chose qui est très, très lourd, pas seulement dans les ministères d'ailleurs, aussi dans les municipalités, un peu partout.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, allez-y.

M. Ouellet (Yves) : Effectivement, c'est un point qui avait été discuté lors de la rencontre qui faisait le bilan des 10 années de l'application de la loi. Au secrétariat, c'est une grande préoccupation. C'est clair qu'on demande de l'information aux ministères. C'est clair que c'est un fardeau qui est important au niveau de l'organisation des ministères et des organismes, mais, en même temps, c'est de l'information de gestion qu'on va chercher comme ça. C'est sûr qu'on essaie, dans la mesure du possible, de mettre l'emphase sur les résultats plus que sur les moyens. Mais un des paramètres importants dans le cadre de la fonction publique, c'est qu'on a également des attentes au niveau des moyens, la façon de faire les choses, de la façon dont les gens vont utiliser leurs ressources, pas seulement les résultats qui vont être atteints. Mais on est bien conscients, on le sait que c'est... à chaque fois que... Puis je le sais, j'en parle souvent avec mes équipes. On essaie de voir est-ce que ce qui est encore demandé est encore nécessaire, est-ce qu'on peut le faire autrement. Puis je vous dirais, c'est important pour nous, mais on a déjà pas mal d'information. Mais aussi on essaie de répondre... Puis c'est là peut-être qu'il pourrait être intéressant d'avoir la discussion avec les parlementaires aujourd'hui, c'est que c'est vrai que le Trésor est un grand générateur d'information de gestion, mais les parlementaires aussi.

Puis, lorsqu'on regarde, il y a beaucoup d'éléments qui sont demandés pour être ajoutés dans les rapports annuels, puis je pense que c'est très pertinent. On demande plus d'informations par rapport à certaines activités, puis c'est très pertinent aussi. Ça fait que ça fait vraiment partie de l'ensemble des enjeux auxquels on est confrontés, comment qu'on peut avoir l'information pertinente pour apprécier la performance des ministères puis des organisations, mais avoir la bonne information puis que ce travail-là qui est demandé aux ministères et aux organisations soit correct. On essaie toujours d'aller chercher cet équilibre-là, mais il y en a, des choses qui sont prévues de manière législative, donc ça doit être fourni,

ça doit être fait. Il y en a d'autres, effectivement c'est plus des directives qui sont prévues au Conseil du trésor. Il y en a qui sont le résultat de travaux qui ont été faits avec le Vérificateur général, qui ont amené la mise en place de processus qui demandent de l'information. Donc, ce n'est pas un enjeu qui est simple. Vous avez raison, ça avait été un des sujets importants lors de la réunion. Et la conclusion, ce n'était pas, je vous dirais, définitif ou d'une clarté totale, là, par rapport à ce qui était souhaité et recherché. Mais je peux vous assurer que, pour le secrétariat, c'est une préoccupation qui est constante vis-à-vis les ministères et organismes.

Le Président (M. Gaudreault) : ...monsieur...

M. Reid : Je n'ai pas beaucoup de temps, mais j'aimerais vous poser la question, vous aurez le temps peut-être d'y réfléchir. Quand j'aurai un deuxième tour un peu plus tard...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste un peu plus de 1 min 30 s.

M. Reid : Alors, je vous pose ma question, c'est que finalement, écoutez, ça fait un certain temps qu'on fait le tour, et tout ça, et il semble qu'il y ait une... Il y a différents mots qui sont utilisés dans différents groupes, différents ministres, différents ministères, différents sous-ministres, et le Vérificateur général est très mal placé, lui, pour dire : Tel, tel truc, c'est de trop ou tel contrôle, c'est de trop. Tu sais, en base d'un contrôle comme tel, il faut toujours se poser la question du coût-bénéfice du contrôle. Dans ce sens, il y a des contrôles obligatoires de par la loi, on comprend tout ça là, mais des contrôles de gestion, bien, finalement, il y a un coût pour un contrôle, est-ce que le bénéfice que l'on cherche dépasse le coût? Ça, c'est un minimum. Sinon, bien, il faut...

Alors, autrement dit, il y a des façons de faire, des mécanismes qu'on doit se poser... surtout lorsqu'on a l'impression... en tout cas, lorsqu'on dit un peu partout qu'il semble y avoir une inflation en quelque part. Et je me demande, puis ma question, c'est celle... Vous ne pourrez pas y répondre dans les secondes qui restent, mais j'aimerais ça, y revenir un peu plus tard, c'est : Quel mécanisme avez-vous? Ou, si vous n'en avez pas, voudriez-vous mettre en place un mécanisme d'analyse et de contrôle de... du contrôle des contrôles, en fait? Autrement dit, est-ce que ce qu'on fait, c'est toujours approprié en termes des bénéfices de ces informations de gestion là? Quand ce n'est pas des informations qui sont obligatoires par la loi, on se comprend bien, là. Et est-ce qu'il y a un mécanisme ou est-ce qu'il ne devrait pas y en avoir un?

Parce qu'on y pense de temps en temps, nous, on discute, ce n'est pas évident. Le Vérificateur général ne peut pas faire ça parce qu'il ne peut pas dire : Enlevez ça puis, ensuite, aller critiquer parce qu'on l'a enlevé, évidemment. Tu sais, c'est... Mais est-ce qu'il y aurait lieu... Parce qu'effectivement la tendance est celle de demander. Dans les ministères, qui va refuser au Conseil du trésor? Évidemment, personne. Donc, autrement dit, il y a comme un mécanisme systémique, là, qui est dangereux un petit peu, et est-ce que vous avez un mécanisme pour empêcher... est-ce que vous avez des crans d'arrêt pour empêcher ces glissements-là, parlant de crans d'arrêt?

Le Président (M. Gaudreault) : Écoutez, j'ai une proposition à vous faire, là, qui me vient des collègues du gouvernement. Parce que le bloc, effectivement — le premier bloc du gouvernement — est épuisé. Mais, vu que c'est quand même une question qui permet de mettre un peu la table, je dirais, là, peut-être, M. Ouellet, vous pouvez, avec vos collègues, y répondre, et le temps que vous allez prendre sur cette réponse-là sera retiré des prochains blocs, là, du gouvernement. Alors, ça convient à tout le monde? Oui? Allez-y.

M. Ouellet (Yves) : Bien, honnêtement, on est vraiment heureux que la question soit soulevée parce que, comme je vous disais, c'est une préoccupation qu'on a au Secrétariat du Conseil du trésor. Il y a une réflexion systématique par rapport à chaque fois qu'il y a un ajout qui doit être fait. Ça, on y pense, on y réfléchit, c'est documenté, puis je peux vous assurer que, lorsqu'on le fait, c'est parce qu'il y a des bonnes raisons. Ça, c'est une chose.

Maintenant, par rapport à ceux qui existent déjà, ça, peut-être qu'on pourrait aller plus loin, peut-être qu'à cet égard-là... Parce que, vous savez, c'est un peu comme... On ajoute des choses pour des bonnes raisons, parce que c'est des nouvelles priorités gouvernementales, parce qu'il y a des nouveaux besoins, etc., et le fait d'ajouter, il y a des choses qui restent en place. Puis effectivement, de ce côté-là, on a cette préoccupation-là. Ce n'est peut-être pas aussi haut dans les priorités que ça pourrait l'être, on pourrait peut-être aller plus loin à cet égard-là, puis ça pourrait être intéressant peut-être aussi de vous entendre par rapport... Peut-être qu'il y a des choses que vous voyez qui vous apparaissent moins opportunes ou moins utiles. Parce que c'est sûr... Tu sais, le VG, vous dites que c'est difficile pour le VG de dire que... Je vais renoncer à de l'information de gestion. Je peux vous dire que ce n'est pas dans l'esprit de la maison de dire que, nous aussi, on va renoncer à de l'information de gestion. En général, c'est toujours utile. Surtout quand cette information de gestion là est générée depuis un certain temps, bien, ça nous permet de bâtir la mémoire institutionnelle, ça nous permet, après ça, de réaliser des analyses.

Puis, je vous dirais, la plus grande difficulté de notre part, c'est qu'on ne sait jamais qu'est-ce qui va venir. Aujourd'hui, on peut estimer pour des bonnes raisons — puis on pourrait vous les soumettre, puis vous allez être d'accord avec nous — que tel, tel élément n'est plus nécessaire puis qu'on va enlever un fardeau à l'administration publique. Tant mieux, mais qu'est-ce qui va arriver dans un an ou deux si ce genre d'information là est nécessaire ou est demandée? Il y a cette appréciation-là qu'il faut faire.

Mais, honnêtement, on est très, très volontaires à faire ce genre d'exercice là, puis je pense que ça serait intéressant, honnêtement, moi, mon équipe, vis-à-vis les collègues, d'être capables de leur dire... Parce qu'ils savent — on travaille

en étroite collaboration avec eux — qu'on a cette préoccupation-là, ils connaissent bien notre position en même temps, puis eux aussi ont cette demande-là puis cette pression-là d'en générer, de l'information. Puis, vous le savez mieux que moi, quand on génère de l'information, bien, c'est du travail, il y a un coût, il y a un fardeau, c'est des équipes qui sont mobilisées à cet effet-là. Puis, quand on le fait de cette manière-là, évidemment, bien, c'est moins d'efforts ou moins de ressources qui sont consacrées aux services à la population.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. Ouellet. On va passer au bloc de l'opposition. On reviendra tout à l'heure avec le bloc du gouvernement, je cède la parole au député de Sanguinet.

• (15 heures) •

M. Therrien : Merci, M. le Président. Je voudrais, d'abord, saluer M. Ouellet, son équipe, les gens de la commission, tout le monde. Écoutez, je vais y aller avec peut-être des questions un peu trop simplistes, mais, bon, je vais prendre le risque de simplifier la chose parce que c'est la première fois que j'assiste à, justement, une activité de la sorte et je veux, au départ, bien comprendre certaines choses de façon à ce que je pourrai ensuite poser des questions un peu plus pointues.

Une voix : ...

M. Therrien : Bien, je ne le sais pas, mais, en tout cas, on verra. J'ai préparé, donc, des petites questions, et, en rafale, vous allez y répondre — j'espère que vous allez y répondre. Et, même si vous trouvez ça un peu facile, bien, ça vous donnera l'occasion de relaxer et de penser à autre chose en me répondant. Est-ce que vous avez déjà fait ça? Oui, sûrement.

Alors, écoutez, si je comprends bien, là, d'après ce qu'on a comme information, je parlerais de l'indice d'application de la Loi sur l'administration publique. On veut regarder la qualité des services et les progrès réalisés, quels aspects qui doivent faire l'objet d'efforts additionnels... Donc, c'est un suivi sur les services qu'on va donner à la population, à savoir que le service, ça doit être de qualité, et on doit faire une reddition par rapport à ce service-là. C'est ce que j'ai compris jusqu'à date.

M. Ouellet (Yves) : Là, vous parlez du...

M. Therrien : De l'indice, que l'indice, là, c'est votre outil, vous, pour faire en sorte que chaque ministère et organisme soient suivis dans la façon qu'ils ont d'offrir les services aux citoyens et d'être efficaces dans l'application de...

M. Ouellet (Yves) : Bien, c'est plus un indicateur par rapport à la gestion, comment qu'ils font leur gestion, comment qu'ils font le cycle de gestion axée sur les résultats. C'est ça que l'indicateur veut mesurer, est-ce que les ministères s'approprient une bonne pratique au niveau de la gestion axée sur les résultats? C'est ça qu'on essaie de mesurer avec cet indice-là.

M. Therrien : O.K. Donc, vous avez utilisé l'indice, qui est une somme d'indicateurs. Là, je vois, il y en a huit. Il y en a-tu 10 ou huit? Il me semble, j'avais lu à quelque part 10.

M. Ouellet (Yves) : Il y en a 10.

M. Therrien : Bien, vous en écrivez huit là-dedans, il y en a 10 en tout. Ce n'est pas grave, là. Regardez, là, ce n'est pas une inquisition, là, c'est juste parce que je veux avoir le chiffre exact. On parle de 10?

M. Ouellet (Yves) : On parle de 10.

M. Therrien : O.K. C'est une moyenne, ce n'est pas pondéré, là. Ça veut dire que chaque indicateur a la même qualité d'information et la même importance, donc on fait une moyenne.

M. Ouellet (Yves) : Le même poids.

M. Therrien : Le même poids.

M. Ouellet (Yves) : C'est ça.

M. Therrien : Et donc vous considérez que ça, ça a le même poids, les 10 indicateurs ont exactement le même poids, il n'y en a pas un qui est plus important qu'un autre à vos yeux. C'est ce que je comprends.

M. Ouellet (Yves) : Pas dans la manière que l'indicateur est construit.

M. Therrien : O.K. La collecte d'information. Vous voyez, c'est des questions simples, hein? On se débrouille bien, on croirait qu'on se connaît depuis des années. Alors, la collecte d'information, c'est vous qui la faites ou c'est les ministères qui la font et qui vous transmettent l'information?

M. Ouellet (Yves) : C'est les ministères qui la font et qui nous transmettent l'information.

M. Therrien : O.K. Est-ce que l'objectivité est assurée? Moi, si je travaille dans un ministère, j'aurais peut-être avantage à peaufiner un peu, avoir une vision, comme diraient certains ministres, une vision positive de la situation. Est-ce que j'aurais avantage à faire ça?

M. Ouellet (Yves) : Il y aurait peut-être avantage à faire ça.

M. Therrien : O.K. Suite aux observations que vous avez obtenues à partir des informations dégagées des ministères et organismes, qui sont peut-être plus ou moins objectifs, vous élaborez un plan stratégique pour améliorer la situation. Est-ce que je me trompe ou... C'est fait par ministère?

M. Ouellet (Yves) : Chacun des ministères complète l'indice, la sommation fait l'indice global.

M. Therrien : O.K. Ça marche.

M. Ouellet (Yves) : Ça fait que chacun des ministères a un indice personnalisé.

M. Therrien : C'est ça. C'est bien, hein, je trouve ça intéressant, là. Je ne veux pas avoir l'air critique. Au contraire, je veux apprendre.

M. Ouellet (Yves) : Non, non, non. Aucun problème.

M. Therrien : Je suis comme les Russes en 72, je suis ici pour apprendre.

Une voix : Je n'étais pas au monde.

M. Therrien : Moi, j'étais au monde. Je me rappelle du coup de bâton qu'avait asséné Bobby Clarke sur la cheville de Valeri Kharlamov. Alors...

Une voix : Tu l'as vu à la TV.

M. Therrien : Oui. Il est sur *YouTube* aussi. O.K. Donc, vous avez...

Des voix : ...

M. Therrien : Vous, là, vous êtes dans une situation où est-ce que vous allez conseiller les ministères à adopter un plan stratégique que vous déterminez?

M. Ouellet (Yves) : Non. D'ailleurs, si vous voulez, on peut parler du plan stratégique.

M. Therrien : ...

M. Ouellet (Yves) : Vous voulez rester dans l'indicateur?

M. Therrien : Non, bien, je vais juste dans la démarche, là.

M. Ouellet (Yves) : O.K. La démarche, ça, c'est une autre histoire. Les plans stratégiques, c'est les ministères qui se dotent d'un plan stratégique.

M. Therrien : O.K. Parfait, ça va. Bon, est-ce que vous assurez un suivi de ces plans stratégiques là? Je ne sais pas si je suis hors d'ordre, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Non, non, non. Ça éclaire tout le monde.

M. Therrien : O.K. Donc, moi, là, j'arrive, là, puis je vous dis : Voici mon plan stratégique. Vous, vous dites : Bien, c'est bien, c'est intéressant. Est-ce que vous avez une façon d'encadrer le plan stratégique afin qu'on obtienne des résultats favorables à ce plan stratégique là? Est-ce que vous les accompagnez?

M. Ouellet (Yves) : Oui. Oui, on les accompagne au niveau du plan stratégique. Il y a des outils qui ont été développés pour leur dire comment faire un bon plan stratégique.

M. Therrien : O.K. Donc, vous offrez un encadrement de qualité pour que, justement, on puisse s'améliorer. C'est très bien.

La loi n° 15 nous parle du gel des effectifs. Moi, je me posais la question suivante, puis... Parce que, là, avec la loi n° 15, c'est le gel des effectifs, puis, bon, durant au moins une année. Alors, ce qui va arriver, ce qui risque d'arriver, puis ce que j'ai compris de la loi à l'époque — parce que je n'ai pas siégé longtemps, là — c'est qu'il pouvait y avoir plus d'effectifs dans un ministère s'il y avait des besoins particuliers qui s'affirmaient, là. Est-ce que ces informations-là qu'on ramasse peuvent avoir une influence sur la surveillance qu'on fait des effectifs à partir de la loi n° 15 pour, justement, dire : Ce ministère-là, à partir des performances qu'on a, les services qu'on obtient sont de qualité, puis on devrait peut-être, à cause des besoins de la population... Je ne sais pas si vous mesurez ça aussi, est-ce qu'on ne devrait peut-être pas amplifier les effectifs dans un coin et peut-être diminuer les services dans un autre? Autrement dit, là... Parce que vous avez entre les mains, là, une banque d'information de qualité. Moi, la question que je me pose, est-ce qu'on pourrait l'utiliser, justement, pour arriver à assurer un gel des effectifs qui corresponde à l'efficacité du gouvernement, mais aussi aux besoins de la population à partir de cette information-là?

M. Ouellet (Yves) : Effectivement. Mais, lorsque les ministères préparent leur planification stratégique, eux la préparent, on a préparé... il y a des guides, il y a des outils, on les accompagne. Une fois que ça, c'est fait, il y a un rôle pour le Conseil du trésor, le secrétariat. Il y a un rôle également au niveau du Conseil exécutif. Eux, ils vont les guider sur les grands paramètres, les priorités gouvernementales, est-ce que leur plan stratégique correspond aux priorités du gouvernement. Au Trésor, on va s'assurer que le plan stratégique respecte les obligations qui sont dans la Loi sur l'administration publique. Les rapports vont être soumis au Conseil du trésor pour adoption. Ça fait que c'est à ce moment-là que le secrétariat, on fait l'adéquation entre les priorités, la présentation des choses et, évidemment, les grandes orientations gouvernementales. Planification stratégique, par exemple, dans un secteur x qui présenterait une demande importante de ressources, là on dirait : Ça ne convient pas ou ça ne correspond pas. Par contre, si c'est lié à une priorité gouvernementale, parfait, c'est correct. Si ce n'est pas le cas, il y a d'autres orientations gouvernementales. Par exemple, dans l'exemple que vous mentionnez, qui est du gel d'effectif, on va leur dire que ça ne convient pas.

M. Therrien : Donc, je ne sais pas si, au départ, l'idée d'avoir un outil qui nous informe sur l'efficacité, là, de l'appareil public, d'une certaine façon, là, c'était ça, est-ce que c'était de comprendre la façon qu'est géré l'appareil gouvernemental pour nous amener à ce qu'il soit beaucoup plus efficace dans la réalité et que, dans des situations comme aujourd'hui on voit, là, où est-ce qu'on a un gel des effectifs, on puisse utiliser ces informations de qualité pour arriver à orienter l'action gouvernementale à partir de ces ressources limitées pour, justement, combler des besoins de la population qui sont illimités. Est-ce que c'était le but au départ ou on s'aperçoit que ça peut le devenir?

M. Ouellet (Yves) : Je dirais, c'était le but au départ. L'objectif qui était plus précis, c'était de faire en sorte que les ministères et organismes se dotent d'une approche en termes de gestion qui est efficace, qui est performante, avec les grands principes qu'on reconnaît dans la loi, toute la question de la transparence puis de l'imputabilité, puis c'est ça qui était visé par la loi. Puis là ce qu'on fait avec l'indice, c'est que, là, on essaie de voir quels ministères et organismes adoptent cette approche-là puis à quel niveau ils le font, puis là on essaie de se «benchmarker» dans le temps pour voir comment tout ça évolue. Ça fait que c'est vraiment ça, l'objectif, on veut être capables de donner un peu d'information par rapport à la performance des ministères en ce qui a trait à la gestion, puis surtout comment qu'eux adoptent des comportements de gestion qui correspondent à une bonne gestion.

M. Therrien : Donc... Vous me permettez, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste à peu près une quarantaine de secondes.

M. Therrien : O.K. Bien, on pourrait peut-être juste... En terminant, si j'ai bien compris, c'est que chaque ministère se fait évaluer de façon temporelle, de façon dynamique, et on essaie d'améliorer toujours le rendement. Puis je pense que c'est fait, hein, je pense qu'ils le font, là. On voit que les rendements — en tout cas, j'ai regardé certains chiffres, là — que ça augmentait.

Est-ce qu'il y a des comparaisons entre les ministères qui peuvent se faire, et on va leur parler de ça, on va leur dire : Regarde, dans tel domaine... Et est-ce qu'on peut récupérer des choses qui vont bien dans un ministère pour les appliquer dans un autre ministère?

M. Ouellet (Yves) : Tout à fait. Tout à fait. Un des avantages de l'indice, c'est qu'on le fait avec chacun des ministères sur les mêmes paramètres, on leur envoie leur bulletin, on leur envoie leur résultat, qui est personnalisé, puis il y a le résultat qui est global. Donc, ils sont capables de se comparer. Puis, je dirais, juste cet effet-là, ça motive, ça mobilise les ministères. On voit ceux qui ont des bonnes pratiques, on voit ceux qui ont des bons résultats, tu vois ta performance relative. Donc, ça, c'est un des gains importants associés à l'indice.

M. Therrien : O.K. C'étaient des questions simples. Merci. Je vais essayer d'arriver avec des questions...
• (15 h 10) •

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Il y a eu quelques secondes de dépassement, M. le député, qu'on va retirer sur le prochain bloc de l'opposition. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec le député d'Orford.

M. Reid : Oui. Rapidement, je voulais... Par rapport à ce qu'on disait tantôt, le vérificateur ou n'importe qui... La difficulté, quand on élimine un contrôle, c'est qu'on est responsable d'avoir fait l'élimination par la suite. Et, si jamais

il arrive quelque chose, bien, on cherche le coupable, n'est-ce pas? Et donc, là, on a peur d'éliminer les contrôles, alors ça prend une décision. Il m'apparaît, moi, en tout cas, avec les discussions qu'on a eues en commission plusieurs fois, que c'est très difficile pour... Le vérificateur ne peut pas, il est en conflit de rôles s'il fait ça parce que lui, il doit critiquer après ça si jamais il y a un problème de ce contrôle-là. Et, pour des fonctionnaires, c'est difficile parce qu'effectivement tu te retrouves devant une situation où tu vas être responsable. Et ceux, souvent, qui demandent des contrôles, ce sont des élus. Donc, les élus peuvent jouer un rôle important. C'est peut-être à réfléchir un petit peu. Peut-être que la commission est prête à réfléchir avec vous, si vous voulez, là-dessus parce que la commission pourrait peut-être jouer un rôle pour dire : Bon, bien, selon les propositions que vous nous faites, on accepterait que vous éliminiez telle chose, et pas telle autre. Ça pourrait être un élément intéressant qui vous protège, dans le sens que c'est une décision des élus du peuple, qui ont fait de leur mieux pour décider de, oui ou non, si un contrôle est important pour l'élimination.

Mais, néanmoins, je pense qu'il faudrait s'assurer de trouver de façon plus formelle l'évaluation des contrôles. Je ne sais pas si on a des éléments de coût, aussi imparfaits soient-ils, parce qu'on entend quand même des gens qui disent... Je vais vous donner l'exemple, là, la légende urbaine qui n'est peut-être pas si légende que ça. Un employé nouveau arrive au Conseil du trésor, il dit : Ça serait intéressant d'avoir telle information. Il va dans le ministère, il demande l'information au ministère. Personne ne va oser lui dire non, et, même si ça coûte six mois, pour une personne, faire ça par année, ils vont le faire pareil. Nous, comme commission, on s'est aperçus qu'il y a certaines choses qu'on demandait qui coûtaient, dans un seul ministère, trois personnes à plein temps par année. Alors, il y a comme une préoccupation à développer dans l'ensemble du gouvernement et, donc, là-dessus.

J'aurais d'autres questions, mais le temps passe. Puis je sais qu'il y a des collègues qui ont d'autres questions, j'aurai d'autres questions sur la satisfaction de la clientèle, etc., des ministères.

Le Président (M. Gaudreault) : ...mais peut-être voulez-vous réagir sur cette première intervention là du député.

M. Ouellet (Yves) : Écoutez, bien, je pense que vous aviez bien décrit le contexte dans lequel le Vérificateur général évolue et dans lequel le Secrétariat du Conseil évolue, puis, effectivement, c'est un peu contre nature de la maison de dire : On va renoncer à l'information de gestion. Mais, comme je vous le dis puis je vous le répète, on est très conscients que, lorsqu'on demande de l'information, il y a un impact, puis ça veut dire qu'il doit y avoir des ressources qui vont être consacrées à ça, puis, dans le contexte actuel, c'est encore plus important. Donc, on accueille avec beaucoup, beaucoup d'ouverture puis, je vous dirais, avec beaucoup d'enthousiasme, là, ce que vous venez de mentionner. Je pense que ça pourrait être très intéressant pour le secrétariat et pour les parlementaires, là, de pouvoir échanger davantage là-dessus, là, puis, je pense, au bénéfice de l'administration publique, là.

M. Reid : D'autant plus que notre commission est une commission non partisane. Donc, en général, on travaille, de façon générale, pour le bien du public. Et c'est un élément qui permet aussi de dire que telle ou telle décision serait sur une base non partisane, et donc ça, ça peut être intéressant.

Mais je peux terminer, moi, puis j'aurai peut-être fini pour... Moi, ma question à poser, on parle de l'amélioration de beaucoup de choses, et je suis content de voir que les indices sont quand même bons. Quoique, de temps en temps, c'est difficile de savoir qu'est-ce qu'ils veulent dire, mais... Non, mais, je veux dire, c'est bon quand même, là, tu sais, c'est juste... Mais, moi, un des éléments qui m'intéressent beaucoup, c'est la satisfaction de la clientèle. Parce qu'on a eu des ministères qui sont venus ici et qui nous ont dit dans leur rapport annuel qu'ils avaient fait une étude de satisfaction de la clientèle, il y avait 90 % de satisfaction de la clientèle. Or, le ministère en question que j'ai en tête, c'est le ministère pour lequel on a le plus de plaintes dans tous nos bureaux de comté, les députés, comme députés. Alors, en quelque part, on s'est posé la question à quelques reprises : Est-ce qu'on peut faire quelque chose qui va s'assurer qu'on parle de la même chose quand on parle d'une étude de satisfaction de la clientèle? Et la question là-dessus, c'est : Quel est le pouvoir, ou le rôle, ou le travail que fait le Conseil du trésor dans un cas comme celui-là qui s'appliquera à d'autres choses, mais pour qu'on comprenne bien votre rôle dans cette question d'aller chercher une information qui est utile pour le député, surtout quand ça ne correspond pas à ce qu'on a dans nos bureaux de comté, qui est la satisfaction de la clientèle?

M. Ouellet (Yves) : Je comprends. Service à la clientèle, satisfaction à la clientèle, c'est un des objectifs premiers de la Loi sur l'administration publique. Ça, c'est une chose. L'autre objectif, c'est de dire : Pour les organismes centraux, on prend un pas de recul et on donne de l'autonomie et de la marge de manoeuvre aux ministères et aux organisations. Donc, nous, ce qu'on fait, on donne de la documentation, on donne les bonnes pratiques, on les suit, on voit ceux qui sont peut-être un peu moins performants, on refait des relances. C'est la version soft du Secrétariat du Conseil du trésor, qui correspond à l'esprit de la loi.

Maintenant, c'est clair qu'au niveau du service à la clientèle, il est prévu — puis, en général, au niveau de la déclaration de services aux citoyens — les ministères doivent mesurer la satisfaction de la clientèle puis doivent prendre les mesures appropriées pour faire en sorte qu'elle soit à un niveau qui est acceptable. Si jamais il y a des enjeux particuliers à cet égard-là, c'est sûr que le secrétariat peut faire des choses. Nous, on n'a pas le feed-back puis l'information que les parlementaires ont sur le terrain. Nous, on a l'information de gestion, qui vaut ce que ça vaut. C'est à géométrie variable, on peut se le dire. Ça varie d'une organisation à l'autre, il y en a qui sont plus performants que d'autres. Mais, en même temps, si jamais il y a des enjeux ou des problématiques particulières, c'est le genre de choses sur lesquelles on peut travailler. On peut commencer avec une approche qui respecte l'esprit de la loi, de collaboration, d'appui, tout ça, puis ça peut aller plus loin si jamais il y a un besoin approprié qui dit qu'il y a des choses qui ne sont pas convenables ou qui ne correspondent pas à ce que devrait être un service public.

M. Reid : Ça veut dire que, comme commission, on pourrait vous mettre en copie, par exemple, quand on donne des remarques après avoir rencontré des ministères ou organismes et qu'on leur dise qu'il y a telle chose, là, comme le service à la clientèle, ça peut être autre chose, mais on est surpris un petit peu, là, on ne comprend pas beaucoup. Donc, si on vous met en copie, c'est quelque chose qui vous permet, vous, d'interagir à ce moment-là. Est-ce que c'est une démarche qu'on devrait faire de façon systématique?

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, les rapports sont déjà publics, mais peut-être qu'on peut attirer l'attention particulièrement... En tout cas...

M. Ouellet (Yves) : Bien, c'est ça. Ce qui est important, c'est que, si vous avez cette préoccupation-là, ce serait de la transposer dans vos rapports. Peut-être que vous pouvez demander au secrétariat de souligner... parce qu'on lit tous vos rapports, mais peut-être de souligner des aspects en particulier sur lesquels vous souhaitez peut-être que le secrétariat joue un rôle plus important, puis ça va nous faire plaisir.

Le Président (M. Gaudreault) : J'ai le député de Jean-Lesage pour compléter...

M. Drolet : Pour aller dans le même sens, M. Ouellet, on a souvent, justement, par rapport à des audits comme on fait aujourd'hui avec le Vérificateur général, plein de commentaires, et de toutes sortes, sur, naturellement, le suivi de certains ministères, comme mon collègue vient de le dire, autant pour ce genre de recommandation qu'on pourrait vous dire ou vous envoyer. Mais vous, de votre côté, quand vous avez ça, quand vous entendez ça ou quand vous voyez dans... sur l'aspect public, là, que ça soit les médias ou autres, une dénonciation quelconque d'une gestion qui est peut-être, des fois... peut-être qu'on peut s'interroger sur la manière de faire, est-ce que vous avez une préoccupation de faire en sorte qu'à quelque part qu'il y ait un «wake up» — excusez-moi — là-dessus pour qu'on puisse quand même avoir... Parce que ça, c'est la chose la plus fréquente que je reçois, moi, à part les cas de comté, comme mon collègue vient de dire, mais c'est la transparence de gestion puis la façon de faire, des fois, en fonction de ce qu'il y a comme cas, comme on entend régulièrement pour différentes dépenses qui sont, des fois, douteuses.

Alors, j'aimerais... là-dessus, est-ce que vous vous interrogez puis vous dites : Écoutez, là, je pense qu'il faudrait faire de meilleures pratiques? Est-ce que c'est pour vous une priorité?

M. Ouellet (Yves) : C'est, pour nous, une priorité. Moi, je vous dirais, tout ce qui touche à l'organisation du travail, aux méthodes de gestion, à la gestion du personnel, des ressources, ça, ça nous préoccupe beaucoup. S'il y a des enjeux à cet égard-là, c'est sûr qu'on se sent interpellés, avec nos grandes lignes d'affaires que vous connaissez : le budgétaire, les infrastructures, les marchés publics, les ressources informationnelles et les ressources humaines.

Maintenant, quand les enjeux touchent la mission première des ministères, là c'est un petit peu plus loin de notre champ d'action s'il n'y a pas d'enjeu par rapport à ça. Si c'est dans un établissement x où le service n'est pas approprié, celui qui est imputable, ça va être le dirigeant de l'organisation, ça va être... Ça dépend si c'est un organisme où il y a un C.A. Là, on est un peu plus loin. Mais, dès que ça vient toucher aux ressources, on n'est jamais complètement écartés. Mais vous comprenez que l'imputabilité, la responsabilisation fait en sorte que c'est les dirigeants d'organismes qui doivent être en mesure de donner les services auxquels la population s'attend. Si, après ça, il y a enjeu au niveau, comme je vous disais, des ressources matérielles, ressources budgétaires, ressources humaines, là on peut s'impliquer.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va? Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Alors, peut-être... Combien de minutes il reste?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 45 minutes, oui... 45 secondes.

Des voix : Ha, ha, ha!

Mme de Santis : Je vais le prendre.

M. Reid : On l'additionnera au prochain bloc.

Mme de Santis : ...je prends 10 min 45 s.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est beau. O.K. Alors, nous allons passer au premier bloc de la deuxième opposition, le député de Chauveau. Oui, allez-y.

M. Deltell : On a 30 minutes, donc on fait un premier bloc d'une dizaine de minutes. Ça vous va?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, un premier bloc d'une dizaine de minutes.

• (15 h 20) •

M. Deltell : Merci, M. le Président. M. Ouellet, messieurs, mesdames, soyez les bienvenus à votre Assemblée nationale.

Évidemment, ce qu'on souhaite, nous, c'est de la grande efficacité et la reddition de comptes, mais la reddition de vrais comptes avec des éléments significatifs. C'est facile d'aligner des colonnes de chiffres, on peut passer beaucoup de temps là-dessus, mais encore faut-il qu'il y ait un objectif derrière ça. Comme on dit souvent, on peut créer des emplois. On engage un gars pour créer un trou puis, le lendemain, on engage un autre gars pour remplir le trou. On vient de créer deux emplois, mais on ne crée aucune richesse. Alors, c'est bien beau, faire des comptes, mais encore faut-il qu'il y ait reddition puis qu'on ait des indicateurs réels.

Alors, la question qu'on vous pose, c'est la suivante. À notre point de vue, quand on regarde ça de façon globale, c'est qu'on vérifie plein de choses, mais on oublie l'essentiel, c'est-à-dire les résultats. Comment on peut mesurer objectivement et de façon... de bout en bout, là, dans tous les ministères, les résultats? Et quelles sont les méthodes que vous employez pour mesurer les résultats, par exemple, des plans d'orientation, des plans stratégiques, des grandes orientations, des objectifs de ministères si on n'a pas, de façon concrète, facile à comprendre et tangible, une base de données pour connaître l'évaluation des résultats?

M. Ouellet (Yves) : Je vous dirais que c'est à géométrie variable. Il y a des endroits où on a de l'information qui est plus abondante, il y a des endroits que c'est moins le cas. Puis je vous dirais que ça, c'est caractéristique souvent au type d'activité soit du ministère ou de l'organisme. Puis, comme on mentionnait, c'est sûr que, si on veut générer de l'information de gestion, bien, ça a des impacts. Là, ce qu'on regarde ici avec le travail qui a été fait avec les gens de la commission puis avec le développement qu'on a fait depuis la rencontre de novembre 2011, c'est de mettre en place un indicateur pour donner de l'information par rapport au niveau d'appropriation des ministères et des organismes par rapport à leurs méthodes de gestion. Puis, dans ce processus-là, les résultats sont importants, l'atteinte de... Ça fait que, pour faire ça, il faut que les ministères puis les organismes soient en mesure de se donner des objectifs puis de mesurer l'atteinte de ces objectifs-là.

M. Deltell : Le problème que je vois, vous l'avez dit d'entrée de jeu dès vos premiers mots, c'est à géométrie variable.

M. Ouellet (Yves) : C'est exact.

M. Deltell : À notre point de vue, ça n'a pas de bon sens que chaque ministère travaille en silo. La moindre des choses, c'est qu'on ait une base commune de... j'allais dire d'un océan à l'autre, mais d'un ministère à l'autre pour qu'on puisse être sûr et certain de s'assurer que ce qui est évalué est évalué de façon rigoureuse puis qu'on parle la même langue. Parce que, là, si le ministère des Transports agit d'une façon, puis la Santé agit d'une autre façon, puis, à l'intérieur de la Santé, vous avez un organisme qui a une autre façon, on n'en finit plus de finir, puis le résultat, bien, il n'y a plus personne qui se comprend. Pensez-vous pas... Ne pensez-vous pas, plutôt, pour le dire en bon français, ne pensez-vous pas qu'il serait de mise qu'on ait, à tout le moins, un étalon de base et que l'étalonnage se fasse avec le même langage?

M. Ouellet (Yves) : Dans un monde idéal, ça serait ce qui serait atteint, mais je vous dirais qu'il y a beaucoup de travail qui se fait à cet égard-là sur à peu près toutes les lignes d'affaires qu'on a au Secrétariat du Conseil du trésor. Ce n'est pas simple, mais, pour plusieurs dossiers, ça avance bien. Par exemple, on est venus voir ici les parlementaires sur les infrastructures. C'est un grand chantier qui a été mis en place pour présenter l'information de gestion par rapport aux projets d'infrastructure, c'est quoi, leur état d'avancement, c'est quoi, le processus au niveau de l'autorisation, puis qu'est-ce qu'on peut présenter. Mais juste ça, d'être capable de présenter des infrastructures en bâtiment entre le ministère de l'Éducation, le ministère de la Santé puis le ministère de la Culture, c'est très difficile. Mais on est en train de le faire.

M. Deltell : Ah! mais ça n'a pas de bon sens. Je veux dire, comment ça, c'est difficile, comme le dit si bien mon collègue de La Peltre? Je veux dire, une bâtisse, c'est une bâtisse, là. Comment ça se fait qu'une bâtisse au ministère de l'Éducation, ce n'est pas une même bâtisse qu'au ministère de la Santé?

M. Ouellet (Yves) : Bien, vous avez raison, ça semble évident, puis on va y arriver. On va y arriver, sauf qu'on est partis de trois organisations avec des cultures différentes, avec des approches différentes, avec des méthodologies différentes. Mais là on est en train d'harmoniser tout ça, donc, quand on va être en mesure de dire quel est l'état d'un bâtiment, ça va être la même chose pour un bâtiment qui soit à l'Éducation ou un bâtiment qui soit à la Santé. Ensuite, si on parle d'infrastructures routières, là vous comprenez que c'est différent. Ça fait qu'encore là, si on veut être capables de dire que... une infrastructure avec un taux de 90 % au niveau des bâtiments et une infrastructure routière avec un taux de 90 %, pour qu'on ait la même compréhension, il y en a du travail qui doit être fait, puis c'est ce qu'on est en train de faire, par exemple.

M. Deltell : Bon. Alors, je vois que vous avez l'objectif de, que vous preniez le chemin de, mais qu'il en reste pas mal, de chemin encore à parcourir.

M. Ouellet (Yves) : Il en reste encore, mais il y a beaucoup de travail qui a été fait. Il y a beaucoup de travail qui a été fait, et je vous dirais : Regardez juste l'année passée au moment du budget par rapport au projet en infrastructures, pour la première fois le gouvernement a présenté tous les projets de 50 millions et plus, puis il les a présentés en fonction de leur niveau d'avancement, est-ce que les projets sont à l'étude, est-ce que les projets sont en planification, est-ce que les projets sont en réalisation. Et, lorsqu'ils sont en planification et en réalisation, on a présenté le montant du projet. C'est de l'information qu'on n'avait pas auparavant, puis c'est de l'information qui n'était pas présentée de cette manière-là.

M. Deltell : Bon, là, je vois que... Gardons le même axe, mais allons dans ce qui est peut-être plus comparable et facilement comparable, c'est-à-dire les états financiers de chacun des ministères, de chacun des organismes. Parce que, là, à tout le moins, pour ce domaine-là, est-ce qu'on parle la même langue dans tous les ministères puis dans tous les organismes?

M. Ouellet (Yves) : On parle la même langue dans tous les ministères et tous les organismes.

M. Deltell : Pour les états financiers.

M. Ouellet (Yves) : Pour les états financiers. Mais, encore là, je pourrais vous dire que, suite aux demandes des parlementaires, on a ajouté beaucoup d'information pour présenter les résultats. Par exemple, on a ajouté de l'information sur les fonds spéciaux, de l'information budgétaire qui n'était pas disponible auparavant. On a ajouté de l'information sur les organismes autres que budgétaires qui n'était pas présentée auparavant. On a présenté de l'information sur la dépense consolidée globale qui n'était pas présentée auparavant. Ça fait que ce sont tous des chantiers qui sont importants, mais c'est des chantiers qui demandent un effort substantiel de la part de l'appareil public. Mais je vous dirais qu'à chaque exercice budgétaire on a ajouté de l'information dans ce sens-là.

M. Deltell : Alors, je vous amène à l'autre question : Ça coûte combien, la vérification, au Québec?

M. Ouellet (Yves) : La vérification? Vous voulez dire, la vérification...

M. Deltell : Tout ce qu'on vous demande en termes de vérification, en termes de reddition de comptes. Est-ce qu'on a une facture? Tout à l'heure, le député d'Orford faisait un peu l'analogie suivante, c'est que, bon, un type arrive puis il pose une question, puis ça prend six mois à un gars à temps plein pour faire ça. Donc, ça coûte peut-être, mettons, 30 000 \$ à l'État. Est-ce qu'on a une facture de ce que coûte la vérification au Québec?

M. Ouellet (Yves) : Ça dépend comment vous définissez «vérification». C'est parce qu'il y a plusieurs concepts. Si vous parlez de la vérification interne dans les différents ministères et organismes, c'est le genre d'information qu'on pourrait obtenir, mais je comprends que, vous, votre concept de vérification est plus large que ça.

M. Deltell : En fait, c'est là le point. Vous m'emmenez sur un point, c'est pour ça que j'ai souri avec le visage gros de même quand vous avez dit ça, mais c'est parce qu'on est au coeur de la préoccupation. C'est bien beau, avoir l'objectif de vérifier puis tout ça. Encore, de un, il faut parler la même langue d'un ministère à l'autre. Deuxièmement, il faut avoir les mêmes objectifs puis la même reddition de comptes pour que, la dernière ligne du bilan, on puisse la comparer d'année en année de ministère en ministère. Et là, quand je vous parle de vérification, vous dites : Ça dépend de quoi vous parlez. Alors, on est au coeur de la question. N'est-il pas temps au Québec d'avoir une langue unique, et une indication unique, et des indicateurs uniques pour tous les ministères et tous les organismes quand il est question de vérification et de reddition de comptes?

M. Ouellet (Yves) : Mais je vous dis : Quand on présente les informations budgétaires, c'est déjà le cas. C'est déjà le cas.

M. Deltell : Mais, si je vous demande c'est combien de personnes qui sont occupées pour vérifier, vous me demandez : De quoi vous parlez quand vous parlez de vérification? Moi, je le vois... Et c'est correct. Et c'est correct, mais moi, je vois, je dirais, l'enveloppe globale, de ce qui s'appelle reddition de comptes et vérification, et, vous savez, l'objectif est ultimement de se dire : Bon, est-ce qu'on en fait trop ou est-ce qu'on pourrait faire mieux avec le même personnel plutôt que de compiler des chiffres que, de toute façon, malheureusement, on n'aura peut-être pas l'occasion de vérifier et d'analyser? Ça, c'est un autre débat, mais on pourrait peut-être mettre ces effectifs-là à meilleur escient pour nous tracer les points où, justement, il y aurait des améliorations à faire.

M. Ouellet (Yves) : On est tout à fait d'accord avec vous. En même temps qu'on veut générer l'information qui est demandée, l'information de gestion qui est demandée, qui demande des efforts substantiels au niveau du personnel — un peu la discussion qu'on avait auparavant — il y a peut-être des choses qu'on demande qu'on pourrait ne plus demander, on est d'accord avec vous.

M. Deltell : Avez-vous quelque chose en tête? Ah! vous avez de quoi en tête, vous, je vous regarde aller, là.

M. Ouellet (Yves) : Non.

Le Président (M. Gaudreault) : On ne prête pas d'intentions...

M. Deltell : Je sens qu'il y a de quoi, là, pareil.

M. Ouellet (Yves) : On pourrait peut-être...

Une voix : On va fermer le micro, là.

M. Ouellet (Yves) : Je pourrais peut-être vous revenir là-dessus, mais je l'ai dit. Mais ce n'est pas dans l'esprit de la maison de demander moins d'information de gestion.

M. Deltell : Je comprends, mais, en même temps, on demande peut-être mieux l'information, les informations les plus pertinentes, les plus efficaces, celles où on a besoin de faire des économies d'échelle, là où on peut commencer à mesurer là où il y a des dépenses superflues puis d'autres qui n'en ont pas. On devrait être capable de mesurer d'année en année si on a un poste budgétaire qui augmente trop ou qu'au contraire il s'assèche. Ça, c'est des éléments qui peuvent avoir un impact direct.

• (15 h 30) •

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. le député de Chauveau. C'est le suspense qui nous tient. Alors, M. le député Chauveau, si vous voulez, on reviendra tout à l'heure à votre bloc. Mme la députée de Bourassa-Sauvé, pour le bloc du gouvernement.

Mme de Santis : Merci, M. le Président. Bienvenue. Moi, j'aimerais aller à votre rapport. Et je suis à la page 10 où sont indiqués les résultats de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats. D'abord, j'aimerais souligner qu'il y a une petite différence entre ce qu'on a ici, au point n° 4, comme les résultats pour les années données, et ce que vous avez vous-même à votre tableau 26, ce n'est pas les mêmes chiffres.

M. Ouellet (Yves) : Tableau 26...

Mme de Santis : Oh! non, 21, pardon, c'est graphique 21. Ce n'est pas exactement les mêmes chiffres, mais ça, ce n'est pas important. Et je vous dis que...

M. Ouellet (Yves) : Dans le même document?

Mme de Santis : C'est dans le même document, oui. Alors, je commence maintenant avec ma première question. Je regarde le premier indicateur, on dit ici que... on parle du pourcentage des ministères et organismes ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : attentes des citoyens, satisfaction des usagers, la qualité des services rendus et le respect des engagements de la déclaration de services aux citoyens. Une des dimensions va te donner 100 %. Est-ce que cela n'est pas un petit peu faible? J'aurais cru que 100 % de chacun de ça serait important comme indice. Alors comment vous m'expliquez cela?

M. Ouellet (Yves) : Bien, écoutez, c'est un très, très bon point. C'est la première fois qu'un indicateur aussi global était élaboré. Dans le cadre de la préparation de l'indicateur, c'est les paramètres qui sont prévus. Il y a un bilan qui est prévu par rapport à l'exercice de cet indicateur-là qui va se réaliser au secrétariat cet automne, puis c'est clair que c'est le genre de chose auquel on va réfléchir. On va faire un peu le bilan de l'application de l'indicateur, puis c'est le genre de chose... S'il y a des éléments pour lesquels vous souhaitez voir des améliorations qui soient à apporter, bien, ça va nous faire plaisir, là, de donner 100 %. Est-ce que cela n'est pas un petit peu faible? J'aurais cru que 100 % de chacun de ça serait important comme indice. Alors comment vous m'expliquez cela?

Le Président (M. Gaudreault) : Mme la députée.

Mme de Santis : Si on regarde l'indicateur n° 4, pourcentage des ministères et organismes ayant utilisé au moins un outil de suivi des résultats visés du plan stratégique, alors, moi, j'aurais cru qu'on devrait avoir des outils de suivi des résultats. Et, quand je regarde les résultats, vous voyez que c'était beaucoup mieux en 2011-2012, 93 %, qu'en 2013-2014, qui est 87 %. Comment on explique cela?

M. Ouellet (Yves) : Écoutez, c'est difficile pour nous de vous donner de l'information précise. On le constate, on le voit, on intervient auprès des ministères. C'est le genre de constat qu'on va faire, là, comme je vous disais, là, dans le cadre du bilan qu'on va faire de l'indicateur. Puis c'est sûr que c'est une préoccupation, on voit qu'on ne s'améliore pas à cet égard-là.

Mme de Santis : C'est une préoccupation, donc comment vous réagissez à... et quelle est l'action qu'on prend après qu'on fait la constatation?

M. Ouellet (Yves) : C'est un bon point. Mais, dans l'esprit de la loi, ici, on va les sensibiliser, on va leur rappeler que c'est nécessaire d'avoir ça dans leur planification stratégique puis de suivre leur planification stratégique. C'est ça qu'on fait. Celui qui est imputable, celui qui doit en répondre, c'est le dirigeant de l'organisme. Ça peut être intéressant, quand ils viennent vous voir, quand vous voyez ce genre d'évolution là, de leur dire : Qu'est-ce qui s'est passé? Nous, on le fait un peu, mais, comme je vous dis, dans le cadre de la Loi sur l'administration publique, pour la gestion axée sur les résultats, c'est un Trésor soft qu'on fait, on accompagne, on conseille, on incite. C'est un peu la...

Le Président (M. Gaudreault) : Le Trésor soft.

M. Ouellet (Yves) : Le Trésor soft.

Une voix : Et, à la fin, on dit non.

Le Président (M. Gaudreault) : Mme la députée.

Mme de Santis : L'indicateur n° 5, pourcentage des ministères et organismes ayant démontré une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées et diffusé l'information dans leur rapport annuel. Quand je regarde les résultats de ça, c'est 31,7 %, 2011-2012, 33,3 % en 2012-2013 et 2013-2014, 38,3 %. C'est très, très décevant. Et, même à ça, c'est quelque chose de très basique, de très minimal. Est-ce que la réponse que vous allez me donner ici, c'est la même que tout à l'heure, c'est Conseil du trésor très soft?

M. Ouellet (Yves) : Conseil du trésor très soft.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Ouellet (Yves) : Le Conseil du trésor très... On fait le même constat que vous, c'est décevant. La progression, c'est clair qu'elle est très lente. Puis, compte tenu du point de départ, s'il y avait un endroit où on devrait intervenir de manière plus importante, probablement que c'en est un des points, là.

Mme de Santis : O.K. Je veux parler un peu des observations que nous avons faites dans les derniers mois, et les chiffres ont été sortis par notre département de recherche. En date du 1er octobre 2014, 21 des 70 plans stratégiques étaient échus. O.K.? 21 sur 70. Parmi les 24 plans stratégiques qu'on a analysés en 2013, en 2014, 16 n'ont pas de cibles ou ont des cibles qui sont très mal définies. Parmi les 24 plans stratégiques qu'on a analysés en 2013-2014, 20 n'ont pas de cibles intermédiaires, et un en a quelques-unes. Alors, à part le fait que nous réagissons quand ces gens viennent devant nous, qui au gouvernement s'assure que le travail qui devrait être fait soit fait? Est-ce que c'est votre responsabilité? Et, si c'est votre responsabilité, qu'est-ce que vous faites face à ça?

M. Ouellet (Yves) : C'est une responsabilité partagée avec le ministère du Conseil exécutif en ce qui a trait aux planifications stratégiques. C'est sûr que de faire un exercice de planification stratégique, c'est exigeant pour les organisations. Puis il est prévu dans la LAP, la Loi sur l'administration publique, qu'une planification stratégique peut être prolongée pour différentes raisons. C'est clair que, quand il y a des changements de gouvernement, ce n'est pas toujours propice pour arriver avec des nouvelles planifications stratégiques. Ça fait que c'est ce qui peut expliquer en partie le fait qu'il y a certaines planifications stratégiques qui ont été... soit que vous dites qu'elles ne sont plus à l'intérieur de leur première période de trois ans...

Mme de Santis : Il y avait un... la dernière année du plan était 2009; cinq, 2011; quatre, 2012; et 11, 2013. Je comprends 2012, je peux comprendre 2014.

M. Ouellet (Yves) : À partir de 2012, on est à la même place.

Mme de Santis : O.K. Mais avant?

M. Ouellet (Yves) : Avant, il faudrait voir. Il faudrait voir, je ne peux pas vous parler du cas particulier, ça serait préoccupant. Il y a peut-être une raison, il faudrait voir. Mais, à partir de 2012, on est à la même place. Avant ça, je comprends qu'il y a deux, trois cas qui mériteraient d'être regardés.

Mme de Santis : C'est six cas qui existaient. O.K.?

M. Ouellet (Yves) : O.K.

Mme de Santis : O.K. Et, quant aux cibles absentes ou mal définies, est-ce que vous les accompagnez pour déterminer leurs cibles? Comment ça fonctionne?

M. Ouellet (Yves) : On les accompagne. N'oubliez pas, la responsabilité première d'élaborer le plan stratégique revient au ministère ou à l'organisme. On les accompagne, on a préparé un guide, on donne des commentaires. Ici, ça, c'est probablement une photo dans le temps. Il y avait probablement des plans stratégiques qui étaient peut-être plus vers la fin, il y en avait qui étaient plus récents. On a observé une amélioration dans les différentes vagues de plans stratégiques au niveau des indicateurs qui sont présentés, au niveau de l'information qui est présentée. Là, il faudrait voir, probablement que, là-dedans, vous avez des... ça se peut qu'il y ait des plans qui chevauchent des vieux plans qui étaient peut-être moins...

Mme de Santis : Un des problèmes qu'on a...

Une voix : Il te reste 30 secondes.

• (15 h 40) •

Mme de Santis : O.K. Un des problèmes qu'on s'est aperçu, c'est que personne ne comprend c'est quoi, une cible intermédiaire. O.K.? Et 20 sur 24 des plans stratégiques qui ont été analysés n'en avaient absolument pas. Et un plan stratégique, ce n'est pas pour une durée d'un an, ça peut être pour une durée de trois, quatre, cinq ans. Et donc les cibles intermédiaires deviennent importantes, et là ils ont besoin d'un certain accompagnement pour qu'ils comprennent que c'est nécessaire que ce soit inclus.

M. Ouellet (Yves) : Exact. Donc, on est d'accord avec vous si c'est de l'intermédiaire souhaitable. Souhaitable, encore là c'est toujours un peu l'arbitrage qu'on a à faire entre est-ce qu'on leur impose, est-ce qu'on leur demande, est-ce qu'on leur dit qu'on en veut une, cible intermédiaire. Si c'est le cas, ça va leur demander un exercice de suivi puis de calcul. Mais c'est clair que, si on se donne une période de quatre, cinq ans, bien, c'est intéressant d'avoir une cible intermédiaire à travers de ça, là, pour voir si les gens vont dans la bonne direction puis si les organisations sont...

Mme de Santis : Merci beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. On reviendra tout à l'heure avec le bloc du gouvernement. On s'en va au bloc de l'opposition avec le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, M. le Président. Écoutez, je vais, un petit peu, poursuivre dans la direction que j'ai amorcée tantôt puis faire aussi un peu de pouce sur ce que disait la députée de Bourassa-Sauvé. Vous avez des outils. Pourriez-vous nous donner, là, l'éventail des outils que vous pouvez suggérer d'utiliser pour encadrer les ministères pour atteindre leurs objectifs? C'est quoi, là, les différents outils que vous avez?

M. Ouellet (Yves) : Oh! il y en a plusieurs.

M. Therrien : Bien non, mais, je veux dire, les plus importants.

M. Ouellet (Yves) : Les plus importants. Il y a un guide pour les ministères pour comment préparer leur rapport annuel, qui est un guide général. Il y a des directives qui sont faites à chaque année pour la préparation du rapport annuel. En ce qui a trait à la planification stratégique, c'est la même chose, il y a des lignes directrices qui sont données aux ministères et organismes qui leur indiquent quels sont les éléments qu'on doit retrouver au niveau de la planification stratégique.

Ensuite, par rapport à... Plateforme... J'en avais une belle liste, je veux juste être sûr de mentionner les bons. Attendez un petit peu, je pense que l'ai ici. Je sens que ça... ça vire des...

Une voix : ...

M. Ouellet (Yves) : ...aux crédits, hein?

Une voix : C'était la question des crédits.

M. Ouellet (Yves) : Il y avait ceux-là. Ça, c'est sûr. Ah! ce qui est bien important, c'est qu'on a mis en place un site Internet pour les ministères pour qu'ils soient capables d'aller chercher l'information. Il y a un guide sur la gestion axée sur les résultats, un peu l'objectif, là, qui est visé par la loi.

M. Therrien : Est-ce que vous pourriez déposer à la commission, là, le document que vous avez, la liste? On l'a-tu à quelque part, M. le Président?

M. Ouellet (Yves) : Bien, je pense qu'on pourrait faire plus que ça, on pourrait vous déposer la liste et les documents.

M. Therrien : Oui, on apprécierait, M. le Président, oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, est-ce qu'il y a des choses que vous pouvez déposer immédiatement, là?

M. Ouellet (Yves) : On en a probablement quelques copies. Je ne sais pas si on a...

Le Président (M. Gaudreault) : On peut-u faire des copies?

M. Ouellet (Yves) : Mais c'est sûr qu'on pourrait...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, oui. On pourrait faire des copies de ce que vous avez puis, pendant ce temps-là, continuer l'échange avec le député de Sanguinet.

M. Therrien : O.K. Ça va, merci. Donc, si je résume, il y en a quand même... il y a beaucoup d'outils. Puis quel outil vous privilégiez parmi tous ces outils-là, que vous considérez qui a le plus d'effets positifs sur la réalisation des objectifs, là? Il doit peut-être y avoir un outil que vous considérez comme étant le plus prolifique.

M. Ouellet (Yves) : Bien, moi, je vous dirais qu'il y en a trois, là : les lignes directrices pour la planification stratégique, qui est le début du processus, ensuite le guide pour le rapport annuel et le site Internet.

M. Therrien : O.K. Et puis tantôt vous parliez de cibles intermédiaires. Ça ne fait pas partie de vos outils, je pense?

M. Ouellet (Yves) : Les cibles intermédiaires, c'est souhaité dans le cadre de la gestion axée sur les résultats.

M. Therrien : Mais vous n'insistez pas là-dessus, ça se peut-u?

M. Ouellet (Yves) : On pourrait insister davantage.

M. Therrien : O.K. C'est bon.

M. Ouellet (Yves) : Mais c'est toujours dans la même préoccupation, un peu, de... Ça demande de l'information, ça demande... Tu sais, c'est toujours l'équilibre entre ce qu'on demande par rapport à l'effort qui est consacré.

M. Therrien : Question qui me... Je ne sais pas si je devrais poser cette question-là, je vais oser la poser.

Le Président (M. Gaudreault) : Je vous le dirai si...

M. Therrien : Oui, d'accord, M. le Président, je suis... Vous connaissant, vous n'hésitez pas à me le dire. Je regarde tout ce suivi-là que vous faites. Aussi, on parle du gel des effectifs, là, à travers le projet de loi... bien, pas le projet de loi, la loi n° 15, là. C'est quoi, le nombre de personnes chez vous à temps plein qui va servir, justement, à d'abord encadrer ces gens-là, là, faire un suivi auprès des ministères puis, du même coup, aussi assurer un dénombrement des effectifs, là? C'est combien d'ETC que vous utilisez, en gros? Je ne sais pas si j'ai le droit de poser cette question-là, mais ça m'intrigue parce qu'on parle d'effort considérable, d'un suivi colossal, là, que vous faites auprès des ministères. Et je suis convaincu que c'est pertinent, soit dit en passant, là, mais, en plus des effectifs qu'on doit réévaluer, là, du champ d'action, là, de 639 000 fonctionnaires, c'est combien d'ETC que ça représente, tout ça ensemble, là? Il me semble, vous avez beaucoup de pain sur la planche. À peu près, avez-vous une idée ou si...

M. Ouellet (Yves) : Bien, écoutez, l'avantage de l'approche qui a été retenue dans le projet de loi n° 15, c'est qu'on s'appuie sur les informations de la paie. Donc, c'est une information qui est bien encadrée, qui est déjà bâtie à l'intérieur des systèmes. Donc, à la fois au niveau de la production puis au niveau du traitement, bien, ça permet de le faire de façon assez efficace.

M. Therrien : O.K. O.K. Puis, pour ce qu'on parle, là, vous parlez des suivis, d'utilisation des outils, la collection d'information, bien, moi, je trouve, c'est un outil intéressant, là, soit dit en passant, mais ça doit être quand même assez imposant comme travail que vous avez à faire.

M. Ouellet (Yves) : Bien, ce n'est quand même pas si mal, compte tenu, comme je vous ai expliqué... vu que la philosophie de la loi, c'est que le Secrétariat du Conseil du trésor, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, il accompagne, il développe des outils, et tout ça. On parle d'environ une équipe de huit, neuf personnes.

M. Therrien : O.K. Bien, merci pour vos réponses. Je vais juste revenir sur ce qu'on disait tantôt, les ministères regardent leur évolution, ils se comparent entre eux. Même, vous leur suggérez, d'une certaine façon, à le faire parce qu'ils peuvent piger de l'information pertinente puis se motiver, puis tout ça. D'abord, la question serait : Est-ce que les autres bureaucraties canadiennes font ce genre d'exercice là?

M. Ouellet (Yves) : Très peu. Ils le font probablement d'une autre façon ou d'une autre forme, mais d'avoir ce genre d'indicateurs là... Puis je comprends que, sur certains aspects, ce n'est peut-être pas...

Une voix : ...

M. Ouellet (Yves) : Hein?

Une voix : ...

M. Ouellet (Yves) : Oui, c'est ça, peut-être qu'on pourrait être plus exigeants, tout ça. On n'observe pas ce genre d'information là, publique. Il y a peut-être l'Alberta qui se compare un peu, mais qui ne le rend pas public. Ça a été, je vous dirais, une approche qui était connue puis qui était perçue comme une première étape, mais c'était quand même un peu novateur de présenter ça comme ça, «upfront», de dire : Voici, en termes de gestion, comment qu'on score.

M. Therrien : O.K. Et donc c'est difficile de se comparer à d'autres juridictions, là, ça devient très difficile.

M. Ouellet (Yves) : Bien là, vous connaissez ça mieux que moi, là, pour être capable de se comparer avec d'autres juridictions, il faudrait avoir pratiquement le même type d'indicateurs avec le même type d'approche si on veut être capable de tirer des conclusions qui sont...

M. Therrien : On n'y pense même pas, là, parce que ça devient très, très difficile. Le champ d'action de ce que vous faites, c'est les ministères, les organismes. Mais les organismes dépendent des ministères, c'est les ministères qui recueillent l'information pour les organismes?

M. Ouellet (Yves) : Ah! ça dépend. La plupart des organismes ne relèvent pas des ministères, ils relèvent...

M. Therrien : Non? Ce n'est pas les ministères qui sont responsables d'organismes, qui vont recueillir... O.K. Expliquez-moi, d'abord, parce que, là, je viens d'en échapper une, là.

M. Ouellet (Yves) : Non, non, mais la plupart des organismes relèvent du ministre, et non pas du ministère. Par exemple, si on prend l'exemple du Secrétariat du Conseil du trésor, les organismes qui sont dans le portefeuille du ministre, CSPQ, la CARRA puis la CFP, ils relèvent du ministre, ils ne relèvent pas du secrétaire.

M. Therrien : O.K. Et est-ce que cette information que le ministre va relever de ces organismes-là est aussi robuste que celle qu'on va retrouver dans les ministères?

M. Ouellet (Yves) : Oui.

M. Therrien : Puis est-ce que ça, ça s'étend à l'ensemble des organismes qui sont impliqués dans la loi n° 15?

M. Ouellet (Yves) : Non.

M. Therrien : C'est plus petit, hein?

M. Ouellet (Yves) : C'est plus petit.

M. Therrien : La loi n° 15...

M. Ouellet (Yves) : La loi n° 15 est beaucoup plus large.

M. Therrien : ...est beaucoup plus large en termes de champ d'action.

M. Ouellet (Yves) : Exact.

M. Therrien : Je vous pose des questions par rapport à la loi n° 15 parce que c'est intéressant. Comme je vous ai dit tantôt, là, d'arriver, justement, à utiliser cet outil-là pour, d'abord, énumérer le nombre d'effectifs, mais aussi pour, ensuite, geler les effectifs puis les gérer, il me semble que c'est un outil quand même assez important qu'on peut utiliser pour réussir ça.

Moi, je voudrais poser des questions... J'ai quasiment tout posé mes questions. Laissez-moi 10 secondes pour retrouver mes...

Le Président (M. Gaudreault) : Aimes-tu mieux qu'on revienne...

• (15 h 50) •

M. Therrien : Non, mais oui... Bien, par rapport à l'efficacité, est-ce que... Tantôt, dans un autre contexte, je pense que le député de Chauveau parlait, là, d'économies d'échelle, mais est-ce qu'il y a une corrélation entre la réussite de certains ministères dans l'efficacité qu'on relève avec l'indicateur et la grosseur du ministère? Est-ce qu'il y a une corrélation sur le nombre de fonctionnaires?

M. Ouellet (Yves) : Ce n'est pas parce qu'un ministère, pour toutes sortes de raisons... Supposons, il peut avoir une mission qui est plus compliquée, mais qui est essentielle, on ne va pas lui couper ses ressources parce qu'il est moins performant, on va l'aider à être plus performant, tu sais. On ne peut pas renoncer... Supposons, pour toutes sortes de raisons, qu'il y a un endroit qui n'est pas à l'efficacité qui serait souhaitée, on ne va pas lui couper ses ressources, là, tu sais, on pense...

M. Therrien : ...faire du pouce là-dessus juste une seconde parce que c'est dans la même ligne, là, ça ne sera pas long. Est-ce que vous avez établi des variables explicatives de l'efficacité à partir de ces indicateurs-là? Est-ce qu'il y a des variables explicatives, là? Je pense que vous avez étudié en économie. Ça se peut-ù?

M. Ouellet (Yves) : Oui.

M. Therrien : Bon, des variables indépendantes qui influencent cette variable dépendante là, est-ce que vous avez été capable d'en énumérer qui sont en dehors, justement, du type de service qu'on peut offrir, mais sur des caractéristiques qu'on peut retrouver dans les ministères? Est-ce que vous faites cet exercice-là?

M. Ouellet (Yves) : Non. Non, l'approche est moins académique que ça. Comme je vous disais, pour le Trésor, nous, au premier chef, c'est toute la question de l'administration. Quand qu'on tombe dans les missions des différents ministères et organismes, c'est le ministère qui est responsable de la performance de ses lignes d'affaires. Si on prend, par exemple, un ministère x avec trois établissements, puis les trois établissements n'ont pas le même rendement, c'est le ministère qui doit s'assurer d'avoir les bonnes pratiques, d'amener les établissements qui sont moins performants au niveau. Nous, ce qu'on veut s'assurer, c'est que les ministères ont des bonnes méthodes de gestion.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci. Alors, ça met fin au bloc de l'opposition officielle. On va passer maintenant au bloc du gouvernement avec le député de Chomedey. M. le député.

M. Ouellette : Merci, M. le Président. Bonjour, messieurs, mesdames aussi. Ça fait longtemps qu'on n'a pas vu mesdames, donc, et on m'a dit tantôt que c'est parce que ça allait bien. Normalement, quand ça va moins bien, on les voit plus souvent. En tout cas, c'est la raison qu'on m'a donnée, que j'accepte avec... que je prends parce que, venant de Mme Blackburn, normalement on a pas mal l'heure juste pas mal tout le temps.

Je vais faire un peu de pouce sur mon collègue de Sanguinet. J'ai deux, trois petites choses peut-être plus pointues sur les remarques de ma collègue de Bourassa de tantôt à la page 37 de votre document. J'ai une préoccupation sur votre note de bas de page, et dites-moi qu'il y a juste... De votre note de bas de page 14, là, où vous dites qu'il a été observé que la question posée n'avait pas été complétée uniformément, dites-moi, là, qu'il y a juste dans ce cas-là et que ce n'est pas quelque chose qui pourrait nous laisser penser que ce qu'on a comme chiffres, c'est conforme à la réalité. Parce que c'est votre 92,9, là...

Des voix : ...

M. Ouellet (Yves) : Écoutez, c'est un indicateur qui est relativement récent, 2011-2012. Ce qu'on avait observé, peut-être que la compréhension initiale n'avait pas été complètement uniforme parmi les différents organismes. Après ça, on s'est assurés que l'information qui était transmise puis la compréhension des ministères et organismes étaient la même pour tout le monde. Ça fait que c'est ça qu'on a indiqué au début, il y a peut-être, au niveau de la fiabilité ou, en tout cas, de la précision des résultats, là, qui peut peut-être être influencée par la compréhension que les ministères ont eue de la question qui était posée.

M. Ouellette : Donc, eu égard à votre réponse, vous vous assurez de cette compréhension-là, et il y a juste pour cet indicateur-là, là...

M. Ouellet (Yves) : C'est pour ça qu'elle était dans l'autre page.

M. Ouellette : O.K. Ça veut dire que, pour les autres, normalement ce qu'on retrouve à la page 10, c'est conforme à vos indicateurs.

M. Ouellet (Yves) : Écoutez, c'est conforme avec toutes les réserves et les nuances qui s'appliquent à un indicateur qui commence. On voit qu'on a trois ans d'observés, là. Comme je vous disais, on va faire le bilan, tout ça. Au fur et à mesure que les ministères prennent de l'expérience et développent une connaissance de l'exercice, c'est sûr que les données puis les façons de faire s'améliorent.

M. Ouellette : O.K. Dans la présentation que vous nous avez faite initialement, là, vous avez parlé d'un bulletin personnalisé. J'espérais le retrouver dans votre petite pochette, je ne le retrouve pas, et vous avez piqué ma curiosité que... Puis là je vous écoutais parler que le Conseil du trésor soft... je me dis, j'étais sous l'impression qu'en partant du moment où ça allait au Conseil du trésor bien là, après ça, là, normalement, ce qui sort de là, c'est : Tu crois ou tu meurs, puis il faut que tu le fasses, il faut que tu le mettes en application. J'apprends avec beaucoup de surprise que vous pouvez être soft à certaines occasions et que, là, vous émettez un bulletin. J'aimerais juste que vous... J'aimerais ça, en savoir un petit peu plus, puis je pense que mes collègues sont aussi très intéressés.

Je comprends que vous me donnez un bulletin, là. Là, vous allez nous l'expliquer, le bulletin. Puis c'est du matériel didactique, on pourra peut-être s'en réserver en d'autres occasions. Mais, un coup que j'ai eu mon bulletin, je fais quoi avec mon bulletin? Puis c'est quoi, vos... c'est-à-dire juste des recommandations ou c'est juste que j'ai un portrait de puis, à partir de là, bien, je vais avoir la paix jusqu'à l'année prochaine, là, puis je vous dirai quand vous allez repasser l'année prochaine : Ah oui! je voulais, mais, tu sais, il est arrivé d'autres priorités gouvernementales ou il est arrivé d'autres enlignements, puis... ah! je vais essayer de m'améliorer, puis là, finalement, trois ans après, on se dit : Oups! je n'ai peut-être pas atteint les objectifs que j'aurais voulu atteindre? Ça fait que renseignez-nous et rassurez-nous sur toute l'histoire du bulletin, comment ça fonctionne, et particulièrement le suivi, parce que j'ai besoin d'être rassuré, là.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Bien, comme j'ai mentionné d'entrée de jeu, l'esprit de la loi le mentionne de manière explicite que le rôle des unités centrales doit être un peu en retrait pour que les ministères et organismes soient

responsables et soient imputables. C'est ça, l'esprit. Nous, on administre les paramètres de la loi, donc c'est ça qui nous anime ici. Mais c'est clair. Puis le réflexe du Trésor, là, on va de plus en plus loin au niveau des guides, au niveau de la formation, au niveau de l'intervention vis-à-vis des ministères et des organismes, mais il reste qu'à la fin de la journée, jusqu'à maintenant, les travaux qu'on avait faits avec la commission, les conclusions qui avaient été faites lors de la journée du 25 novembre 2011, c'était de dire, à quelque part, de préserver l'indépendance, l'autonomie, tout ça.

Vous n'aurez pas besoin de nous convaincre longtemps que, si vous voulez qu'on soit plus «hands on», qu'on va l'être, là, mais c'est une approche à définir, là. C'est un peu les deux paramètres avec lesquels on joue toujours. Là, on peut, tu sais, on peut mettre l'emphase sur les résultats, l'imputabilité et la transparence. C'est un peu ce qui nous anime. En même temps, on leur met du fardeau, comme on voit dans d'autres volets de l'activité gouvernementale, au niveau des moyens. On ne met pas juste l'emphase sur les résultats, mais on met également de l'emphase sur les moyens. Là, on est plus de cet ordre-là, on va leur dire : L'information que tu présentes, ce que tu fais, ce n'est pas satisfaisant. On en veut plus, on le veut de telle façon. Là, pour l'instant, on les outille, on les documente, on les accompagne, on leur donne des avis, on s'inscrit dans cette démarche-là.

M. Ouellette : Vous considérez-vous plus comme un bureau de référence ou un genre de bibliothèque?

M. Ouellet (Yves) : Non. Non, non, c'est plus que ça, on est vraiment ceux qui sont là pour leur donner l'information et les guider, tout ça. Sauf qu'à quelque part, à la fin de la journée, celui qui va être imputable de sa planification, de son rapport annuel, de ses résultats quant à sa mission, c'est le dirigeant de l'organisme. C'est lui qui doit rendre des comptes à cet égard-là. Nous, notre responsabilité, c'est de faire en sorte que l'information qui est à votre disposition vous permette d'apprécier ça. Ça fait que c'est là, nous, qu'on veut vous entendre. Puis c'est un peu ça, le débat. Puis c'est pour ça qu'on trouve ça très intéressant de vous rencontrer, vous êtes probablement notre meilleur allié avec le Vérificateur général. On est un peu un trio, puis on a tous la même préoccupation. Si on demande trop d'information, si on ne demande pas la bonne information, c'est un fardeau pour les organisations. Puis, en même temps, on en veut, de l'information. Puis, lorsque les documents qui nous sont présentés ne sont pas satisfaisants, c'est sûr qu'on veut plus d'information.

M. Ouellette : Parlez-moi de votre bulletin parce que c'est toujours très intéressant, là. La composition de votre bulletin, là, c'est qu'en fonction des indicateurs vous leur envoyez un document, là, que vous appelez un bulletin.

M. Ouellet (Yves) : L'indice, là?

M. Ouellette : Oui.

M. Ouellet (Yves) : Bien, c'est ça, dans le fond...

• (16 heures) •

M. Ouellette : ...par rapport à ce qu'ils vous donnent, c'est vous qui l'évaluez.

M. Ouellet (Yves) : Nous autres, on leur envoie les questions qu'ils doivent répondre, puis, en fonction de la réponse qui est donnée, ça donne le résultat. Ça, ça donne leur bulletin à eux, leur indice personnalisé, puis, à partir de cet indice-là, on compose l'indice global.

M. Ouellette : O.K. Et par rapport au Vérificateur général... Parce que le citoyen qui nous écouterait, là — parce qu'il nous écoute, il ne nous voit pas aujourd'hui, mais qui nous écoute — pourrait être porté à penser que ce que vous faites par rapport à l'indice, c'est complémentaire ou c'est un doublon par rapport au Vérificateur général.

M. Ouellet (Yves) : Je pense que c'est différent. Nous, ce qu'on souhaite ici, c'est avoir de l'information de gestion indépendamment des activités du Vérificateur général. Le Vérificateur général, lui, il a ses mandats, que vous connaissez bien, soit en vérification d'optimisation ou en vérification au niveau budgétaire, là, mais, nous, indépendamment des activités du Vérificateur général, ce qu'on veut, c'est l'information de gestion.

M. Ouellette : O.K. Puis j'aurais un commentaire éditorial pour la fin qui ne sera pas une question. Étant un gars de renseignements puis un gars d'archives, j'hésiterais bien gros avant de laisser tomber certaines choses. Il faut que vous soyez en mesure d'avoir un point de référence en quelque part. Probablement que l'apport des nouvelles technologies devrait vous faciliter l'appui. Peut-être pas de le garder, mais aujourd'hui, avec tout l'apport nuagique, puis tout ça, on doit... Vous parlez de mémoire institutionnelle, je vois bien plus que ça, moi, c'est que tu ne sais pas si... Parce qu'on le voit dans la mode d'aujourd'hui, les affaires d'il y a 40 ans, ça ressort, là, parce que, là, on s'aperçoit que ce n'était pas si pire que ça, vraiment. Ça fait que je vous encourage peut-être pas à détruire, mais peut-être à le regarder en fonction des apports technologiques pour simplifier la collecte puis le traitement, et particulièrement l'archivage de ce que c'est que vous avez. C'était mon commentaire éditorial là-dessus.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci pour votre éditorial, M. le député. Nous allons retourner maintenant au deuxième groupe d'opposition, mais je voudrais juste faire un petit bilan de vos minutes, là, qu'il vous reste. Il reste 38 minutes au groupe du gouvernement, à peu près, là, 38 minutes, environ 27 minutes pour l'opposition officielle et 22 minutes pour la deuxième opposition. Alors, on y va pour un bloc de 10 minutes avec le député de La Peltre.

M. Caire : Merci, M. le Président. Je voudrais m'attarder, si vous voulez bien, sur les indices d'application de la loi. Un de ces indices-là, c'est la planification stratégique. Vous avez effleuré un peu le sujet tout à l'heure, dans la planification stratégique, il y a des objectifs nécessairement. Ces objectifs-là, ils sont fixés par les ministères. Est-ce que vous, vous avez un mot à dire sur les objectifs?

M. Ouellet (Yves) : Nous, ce qu'on va s'assurer, c'est que la planification stratégique va respecter à la fois les paramètres de la loi et va correspondre de manière générale aux orientations gouvernementales, en particulier en ce qui a trait à l'utilisation des ressources. Après ça, les objectifs qu'eux se fixent par rapport à leur mission propre, dans la mesure où ça respecte les paramètres de la loi puis que ça correspond à l'utilisation des ressources, ça, ça...

M. Caire : Même dans votre processus d'accompagnement, vous ne pourriez pas dire, par exemple, à un ministère : Il nous apparaît que ton objectif est irréaliste ou qu'il est un peu complaisant?

M. Ouellet (Yves) : Si ce n'est pas en fonction de l'utilisation des ressources, nous, on va être moins dans ce type d'intervention là. Par contre, comme je vous disais, il y a un double rôle. Le ministère du Conseil exécutif également analyse les planifications stratégiques, et eux, ils sont plus du côté stratégique des orientations.

M. Caire : O.K. Donc, vous pourriez, à la limite, là, si je décède ce que vous me dites, vous pourriez, à la limite, dans un rôle plus d'accompagnateur, dire : Écoute, moi, je reverrais l'objectif si j'étais toi.

M. Ouellet (Yves) : Ce que je peux vous dire, c'est que le Conseil exécutif le fait. Eux, ils ont le plan de match gouvernemental, puis, lorsqu'un ministère ou un organisme arrive avec des orientations qui ne correspondent pas ou qui sont en porte-à-faux, c'est clair qu'il va y avoir une intervention.

M. Caire : O.K. Et donc, logiquement, si les objectifs ne sont pas atteints, vous n'avez pas à intervenir dans la même mesure?

M. Ouellet (Yves) : Toujours, si c'est une question de mission, effectivement.

M. Caire : Parce qu'on est... Dans le fond, si on n'atteint pas les objectifs, on n'atteint pas les résultats. Donc, on n'est pas dans la logique d'une gestion par résultats. Donc, c'est un petit peu ça qu'était le sens de mon... Puis je vais vous donner un exemple que tout le monde connaît, là. Dans son plan stratégique, le ministère de la Santé dit : L'attente sur civière, c'est 12 heures. Or, depuis, quoi, sept ans que c'est son objectif, là, non seulement on ne l'atteint pas, mais on s'en éloigne. Est-ce que concrètement, là, vous, vous pourriez dire : Écoute, là, il y a vraiment un problème, là, puis il y a-tu des interventions... Vous dites : Non, ça, ce n'est pas au niveau des ressources, c'est au niveau de la mission du ministère. Donc, moi, je ne touche pas à ça.

M. Ouellet (Yves) : ...c'est des choix qui sont faits par le ministère, là.

M. Caire : O.K. Un autre indice aussi, c'est l'évaluation de programmes. Ça, j'aimerais ça que vous m'en parliez, là, ça veut dire quoi très exactement. Surtout dans le contexte actuel, j'aimerais ça que vous me disiez comment c'est un indice pour vous de l'atteinte ou non de l'application de la loi, de l'intégration de la loi, là. Vous faites quoi concrètement, là, quand on parle d'évaluation de programmes?

M. Ouellet (Yves) : Il y a deux choses. Il y avait une démarche au gouvernement pour évaluer les programmes...

M. Caire : Quand on parle d'évaluer les programmes, pourriez-vous nous donner quelques exemples précis, là, de... Il y a-tu des programmes que vous évaluez, puis d'autres, non, ça, ça relève de la mission du ministère, je ne touche pas à ça?

M. Ouellet (Yves) : Bien, en général, c'est les ministères qui font l'évaluation de leurs programmes. C'est toujours la même approche. Les ministères ont des évaluateurs de programmes, puis nous, ce qu'on fait, on vient donner des outils pour comment devrait être faite l'évaluation de programmes dans les différents ministères et les organismes. Ça, c'est une chose. Ça fait que, ça, c'est... Puis l'évaluation pointue au niveau des programmes, prenez un programme x, il y a un objectif de départ, il y a des moyens qui sont associés à ça, il y a des résultats qui sont obtenus, puis ils analysent la performance du programme. Là, c'est clair qu'il y a un exercice qui est plus vaste qui est la commission qui a été mise en place.

M. Caire : Non, mais, sans embarquer... vraiment, votre mandat à vous, là.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Bon, c'est ça. Ça, c'est...

M. Caire : Quand vous dites : Nous faisons l'évaluation de programmes, là, concrètement, au quotidien, ça veut dire quoi pour vous autres?

M. Ouellet (Yves) : Bien, c'est ça que ça veut dire, là, ça veut dire qu'avec certains ministères et organismes qui ont leur propre évaluateur de programmes on leur donne des paramètres, des directives sur la manière dont les choses doivent être faites, puis il y avait... c'est en février de l'année dernière qu'il y a une directive qui avait été prise par le Conseil du trésor à cet égard-là pour que les ministères nous transmettent les résultats de leur évaluation de programmes.

M. Caire : O.K. Excusez l'anglicisme, mais est-ce que vous challengez... est-ce que ça peut faire partie de votre mandat que de challenger leur évaluation de programmes, dire : Écoutez, à notre avis, là, selon les paramètres qu'on vous a donnés, les guides qu'on vous a donnés, on regarde l'évaluation que vous faites puis, on s'excuse, les boys, mais vous n'êtes pas dedans, là?

M. Ouellet (Yves) : Oui. Mais ça, je vous dirais, il y a le concept pur d'évaluation de programmes, mais ce challenge-là, on le fait beaucoup au niveau budgétaire globalement.

M. Caire : O.K. Est-ce que l'efficacité — parce qu'on parle des résultats, c'est correct, puis on peut atteindre les résultats x, mais ne pas l'avoir fait de façon efficace — fait partie des choses que vous évaluez?

M. Ouellet (Yves) : Exact, oui. Quand c'est faisable, quand c'est possible, quand il y a des paramètres qui nous le permettent au niveau des ratios d'encadrement, des taux de dépenses administratives, des trucs du genre, c'est le genre de choses qu'on est capable d'apprécier. Je vous dirais que, pour ceux qui le savent un peu, à chaque mardi il y a une séance au Conseil du trésor, puis les ministères viennent présenter des demandes par rapport à différents programmes, tout ça, puis c'est notre meilleur exercice, qui est plus large. C'est pour ça que je voulais déborder un peu par rapport à l'évaluation de programmes...

M. Caire : On est-u invités?

M. Ouellet (Yves) : Il faudrait parler avec le président du conseil.

M. Caire : Ah! je vais faire ça demain. Continuez.

M. Ouellet (Yves) : Ça fait que c'est un exercice qui permet de faire le tour des programmes des ministères, puis je vous dirais que c'est là où ils sont challengés de manière la plus sérieuse.

M. Caire : O.K. J'aimerais vous entendre sur le niveau d'expertise que vous avez au sein du secrétariat pour faire ces différents exercices là. Est-ce que vous avez l'expertise nécessaire? Est-ce que vous développez l'expertise nécessaire? Puis quelle est votre capacité à maintenir ce niveau d'expertise là?

M. Ouellet (Yves) : O.K. On a l'expertise nécessaire. Ce n'est pas des grosses équipes, c'est des petites équipes, mais je vous dirais que c'est assez connu à l'intérieur de la fonction publique, là, on a des équipes qui sont assez performantes. Je vous dirais que c'est vrai dans chacune des lignes d'affaires, que ça soit au niveau...

M. Caire : ...une ligne d'affaires? C'est parce que je ne parle pas le même langage, je m'excuse.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Non, non, mais c'est...

M. Caire : Faites la traduction en français, s'il vous plaît.

M. Ouellet (Yves) : La plus intuitive, c'est la gestion budgétaire.

• (16 h 10) •

M. Caire : O.K.

M. Ouellet (Yves) : Donc, les gens qui vont analyser les programmes, les demandes par rapport aux budgets, les gens qui vont préparer les crédits annuels, ça fait que ça, c'est l'équipe budgétaire. Ensuite, il y a l'équipe des infrastructures, qui va préparer le PQI, le Plan québécois des infrastructures...

Une voix : ...

M. Ouellet (Yves) : Oui, c'est ça, qui vont le préparer, qui vont faire le suivi des projets, puis qui vont préparer les documents budgétaires qui sont présentés en même temps que les crédits. Ensuite, vous avez les marchés publics. Toutes les questions de contrats, des appels d'offres, toute la thématique d'approvisionnement, c'est les gens qui sont aux marchés publics. Donc, vous avez ici Mme Blackburn, qui est la secrétaire associée aux marchés publics. Vous avez le secteur négociations, ressources humaines, qui sont les gens présentement, là, qui travaillent sur...

Une voix : ...

M. Ouellet (Yves) : C'est ça, à temps plein. Puis vous avez le secteur sur les ressources informationnelles. Donc...

M. Caire : Puis ça...

M. Ouellet (Yves) : Oui?

M. Caire : Ça, vous avez l'expertise à l'interne pour assurer l'efficacité de ces équipes-là dans ces lignes d'affaires là.

M. Ouellet (Yves) : Exact. On pense, on pense.

M. Caire : O.K. Tout à l'heure, vous avez dit : Oui, on mesure l'efficacité lorsque c'est possible. Est-ce que vous avez développé des outils, des indicateurs de performance qui vous permettent de mesurer l'efficacité des différents programmes des différents ministères, en fait de tout ce qui relève de votre responsabilité et pour lequel vous avez la responsabilité aussi d'accompagner les ministères, puis, à défaut, corriger le tir aussi, j'imagine, parce que ça doit faire partie du mandat de corriger le tir si vous pensez que tel ou tel ministère ou tel ou tel programme n'est pas efficace? Donc, est-ce que vous avez développé ces indicateurs de performance là pour assurer à votre expertise aussi d'avoir les bons outils pour travailler?

M. Ouellet (Yves) : Bien, comme je vous disais, il y a toujours deux volets à cette question-là. Il y a l'aspect qui est vraiment administratif pur, par exemple taux d'encadrement, dépenses en gestion, qui sont des choses qui nous interpellent au premier niveau. Puis, après ça, quand on arrive au niveau...

M. Caire : ...assez facile à mesurer.

M. Ouellet (Yves) : Oui puis non, ça dépend. Je vous dirais que les différentes missions de l'administration publique, ce n'est pas simple, c'est assez différent. Quand on parle d'un hôpital, bien, c'est différent d'un musée. Puis, quand on parle...

M. Caire : ...par rapport à d'autres administrations...

M. Ouellet (Yves) : Oui, oui, il y a les grands paramètres. Oui, oui, c'est ça.

M. Caire : Tu sais, il y a toujours du «benchmarking», quelque part, qui peut se faire, là.

M. Ouellet (Yves) : Exact. Exact. Mais vous comprenez que c'est quand même à géométrie variable. Les garderies, bien, c'est différent d'un...

M. Caire : Je comprends que les indicateurs peuvent être nombreux et diversifiés, là. Êtes-vous en train de me dire que c'est fini?

Le Président (M. Gaudreault) : C'est terminé, M. le député de La Peltrie. M. le député d'Orford.

M. Reid : Oui. Merci, M. le Président. Je voudrais juste faire une petite remarque parce que, tout à l'heure, à la question de mon collègue de Chomedey sur l'informatique... Évidemment, l'informatique, c'est un bon vieux principe — j'ai enseigné ça longtemps — c'est qu'avant de faire de l'informatique, malgré toute la magie et les promesses de l'informatique et de la technologie, il faut mettre des cerveaux humains pour bien mettre ça clair parce qu'évidemment, quand on a une structure qui n'est pas claire, bien, on fait une informatisation qui ne sera pas plus claire que la structure. Et donc il y a des éléments, là-dessus, je pense, qu'il y a une réflexion à faire. C'est pour ça que je vous invitais tantôt, la commission est certainement intéressée à travailler avec vous sur ces aspects-là et d'autres aspects, puisqu'on est dans le même, comme vous disiez tantôt... J'étais heureux de vous entendre dire qu'il y a un trio, là. Nous, on travaille déjà régulièrement avec le Vérificateur général, je pense qu'on aurait intérêt à faire en sorte qu'on le fasse davantage. Notre président est d'accord avec ça aussi, je pense.

Moi, j'avais une question qui sort un petit peu du contexte immédiat de nous, c'est qu'on se rend compte, des fois, qu'au Québec on invente la roue. Tout à l'heure, le travail qui a été fait nous a montré qu'on a fait notre Loi sur l'administration publique en s'inspirant de certaines choses qui se sont faites ailleurs, notamment en Angleterre, puisqu'on a un système parlementaire semblable, c'est facile à comprendre. Moi, ce que j'aimerais peut-être savoir, c'est, aujourd'hui, quand on regarde, quels sont les comparatifs que nous avons et comment comparer nos résultats, puisque c'est ce qu'on fait, mais, pour une loi semblable ailleurs et un mouvement de décentralisation, en quelque sorte, vers les ministères et organismes — parce que c'est un peu ce que c'est aussi, là, la Loi de l'administration publique — comment ça se compare avec ce qui se fait ailleurs au Canada puis ailleurs dans l'OCDE.

M. Ouellet (Yves) : O.K. On a fait du «benchmarking». Ça avait été fait à l'époque où la loi avait été développée, puis il y a eu des suivis qui ont été faits par la suite. Je vous dirais, au niveau de l'encadrement, les grands principes de gestion, ça se compare beaucoup, le fait de se fixer des objectifs avec une planification stratégique, d'en faire rapport dans un rapport annuel...

M. Reid : Là, on parle du Canada? On parle de l'OCDE aussi?

M. Ouellet (Yves) : On parle du Canada, des provinces canadiennes, les pays du Commonwealth, Royaume-Uni, tout ça. Maintenant, où on a moins d'information, c'est dans l'application de tout ça. Ce qui pourrait être intéressant pour nous autres, c'est comment soit le Trésor ou l'unité centrale qui est responsable de cette loi-là... comment elle s'applique, où est le niveau d'imputabilité. Par exemple, au Royaume-Uni, les dirigeants d'organisme, si ma mémoire est bonne, ne vont pas venir devant les parlementaires, ils vont venir devant les organismes centraux. Ça fait que ça fait une dynamique qui est différente. C'est le même paramètre, c'est ils disent : Fixez-vous des objectifs, faites-en rapport, améliorez-vous. Et cette reddition de comptes là, elle n'est pas faite devant les parlementaires, elle est faite devant les organismes centraux.

Aux États-Unis, c'est différent. Là, les parlementaires ont un rôle beaucoup plus important. Même, la structure des gestionnaires, des premiers gestionnaires des organismes, c'est des gens qui sont nommés. Ça fait que, donc, ça change un peu la dynamique, mais les paramètres sont à peu près les mêmes. Ça fait qu'on s'est inspiré de ça. Après ça, c'est dans la manière de l'appliquer. Ça fait que, vous avez raison, dans quelle mesure on veut donner l'autonomie, l'imputabilité, la transparence puis la reddition de comptes — ça, on est d'un côté — ou, de l'autre côté, d'aller chercher l'information de gestion, de donner des attentes au niveau des objectifs, mais en même temps des moyens? Je ne veux pas seulement que tu atteignes tel objectif, mais tu vas le faire de telle façon puis tu vas le faire avec tels moyens. Ça fait que c'est un peu les deux univers avec lesquels on doit jongler.

M. Reid : On peut dire, en quelque sorte, que le fait que la Commission de l'administration publique joue un rôle dans tout ce processus-là, ça donne un peu la couleur de l'Administration québécoise jusqu'à un certain point.

M. Ouellet (Yves) : Tout à fait. Tout à fait. Bien, vous regardez, nous, c'est sûr qu'on fait des analyses à l'interne puis on fait des travaux à l'interne, mais, après ça, nos deux grands inputs, si vous me permettez l'expression, c'est le VG, le Vérificateur général, en mineur puis c'est vous en majeur. Ça fait que c'est ça qui nous guide puis c'est ça qui nous donne des orientations sur les voies à privilégier, là. Ça fait que pour ça c'est pour... quand on disait : Pour nous, c'est intéressant de vous rencontrer puis de vous entendre sur le travail que nous, on a fait, puis où on est rendus, puis surtout sur ce qui vous intéresse, puis ce que vous souhaitez avoir pour la suite des choses, ça nous intéresse. Puis ce qui est vraiment pertinent, c'est que vous êtes au même niveau que nous par rapport au constat que vous posez par rapport au fait qu'on veut de l'information, on veut de l'autonomie, on veut de l'imputabilité, on veut comprendre ce qui se passe. Ça fait qu'on est un peu tous à l'intérieur du même cadre, puis on essaie de voir comment on peut rendre ça le plus efficace possible.

M. Reid : M. le Président, je sais que mon collègue est très intéressé par la question sur l'international, mais il veut retomber à ce qui se passe, je pense, au niveau de nos bureaux de comté, et, moi aussi, ça m'intéresse.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Allez-y, M. le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci, M. le Président. Bien, écoutez, oui, le bureau de comté de chacun de nous, mais, en même temps aussi, de par les rôles que nous avons aussi comme tels. Et moi, je suis en entrepreneuriat, je suis associé à cela, et, bon, autant du côté entrepreneurial que du côté de nos bureaux de comté, on a souvent à répondre à nos citoyens pour différentes problématiques, comme je le mentionnais tantôt. Je reviens là-dessus parce que c'est fréquent. Mais là je viens surtout insister aussi sur le côté... — parce que ça fait partie aussi du rôle du gouvernement — l'entrepreneuriat puis le rôle aussi que les ministères ont à jouer en fonction d'écouter parce que, souvent, on a plusieurs plaintes, et, sur le terrain, moi, sans nommer de ministère comme tel, on sait qu'il y a plusieurs ministères, que ce soit l'Environnement, le ministère du Revenu, bon, ainsi de suite, les gens d'affaires ne sont, malheureusement, pas toujours, toujours, toujours bienvenus par rapport à leurs problématiques et puis la réceptivité.

Puis moi, j'appelle ça des citoyens, les gens d'affaires aussi, c'est partie importante de l'économie. Puis moi, bien, je trouve qu'on n'est pas souvent assez entrepreneurial déjà, alors ça démotive souvent, et c'est souvent aussi frustrant de voir le genre de commentaires ou les lettres qui sont associés à cette démarche-là de la part de nos gens d'affaires. Puis vous êtes là, puis le secrétariat peut... Puis je lis un petit peu l'article du 8.11 : Peut exiger de tous les ministères et organismes publient les déclarations de services aux citoyens — je pourrais ajouter aussi entrepreneurs parce qu'en même temps ça fait partie un peu du rôle que l'on a — et qu'ils les suivent et veillent le respect des engagements... Est-ce que ça, c'est une priorité? Parce que je pense que vous devez l'entendre aussi souvent, ce côté-là. En tout cas, il n'y a pas seulement que moi ou seulement que nous qui doit entendre ce genre de situation là, c'est fréquent dans la vie de tous les jours. Donc, j'aimerais, un petit peu, là-dessus, qu'on puisse échanger, là.

• (16 h 20) •

M. Ouellet (Yves) : Bien, je vous dirais deux choses. Oui, c'est important pour nous. Par contre, le genre de commentaires qu'on entend, nous autres, va souvent être différent, va être d'une autre nature de la part de nos ministères et des organismes.

M. Drolet : Oui, oui, je comprends.

M. Ouellet (Yves) : Mais effectivement, au niveau de la déclaration de services aux citoyens, au niveau de la qualité des services, c'est le coeur de la LAP, c'est le coeur de la loi. Puis c'est cette loi-là qui crée le secrétariat et le Conseil du trésor, donc il y a un lien direct, on peut faire des choses. Mais, comme je vous disais, lorsqu'on tombe dans la mission pure d'un ministère, on peut toujours faire des choses, mais c'est sûr que ça devient un petit peu plus compliqué, là, tu sais,

on s'éloigne un petit peu de... S'il n'y a pas d'enjeu au niveau de l'utilisation des ressources, si c'est des questions d'orientation pure dans le cadre d'un secteur d'activité, c'est plus délicat.

M. Drolet : Parfait. Merci, M. le président.

Le Président (M. Gaudreault) : Monsieur... Madame... À qui on est rendus? Mme la députée, oui.

Mme de Santis : Oui. O.K. Je fais référence aux pages 49 et 50 de votre rapport. Vous savez que je suis très intéressée avec la transparence, et je trouve intéressant que 69 % des ministères et organismes ont mené des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services tarifés ou pas tarifés. Et ça, ils ont déterminé les coûts de leurs biens et services pas à 100 %, il y a 31,3 % qui ont réalisé des travaux pour plus de 50 % des biens et services et 31,3 % qui ont réalisé des travaux pour 50 % et moins des coûts des biens et services. Ce qui est intéressant, c'est que, sur les 64 ministères et organismes, 39 % ont sensibilisé les usagers au coût des services offerts.

Maintenant, pourquoi c'est seulement 39 %? Est-ce que ce n'est pas important que l'utilisateur sache combien coûte le service ou le bien qu'il obtient du gouvernement? C'est quelque chose qui manque, que, d'abord, on ne sait pas exactement combien de biens et services, on connaît le coût pour. Mais que seulement 39 % de ça, ensuite, est connu par l'utilisateur, ça me préoccupe un peu. Je crois que nous, en tant que citoyens, on devrait savoir combien coûtent les services qui nous sont offerts ou les biens qui sont offerts par le gouvernement.

M. Ouellet (Yves) : Vous avez tout à fait raison. Par contre, ici, c'est un exercice qui est relativement complexe pour les ministères dans la mesure où il n'y a pas toujours un indicateur de prix pour être capable de quantifier l'activité. Ça fait que c'est à cet égard-là que ce n'est pas toujours simple. On voit qu'il y a quand même une progression, mais c'est sûr que c'est un grand chantier en soi, là, tu sais, combien coûte la prestation d'un service puis de donner cette information-là aux citoyens. C'est sûr que c'est un objectif qui nous intéresse beaucoup, mais, en même temps, on a toujours cette préoccupation-là d'être conscient que, si on demande ça, qu'est-ce que ça veut dire, tu sais, un peu, la préoccupation, qu'est-ce que ça veut dire à l'organisation puis au ministère d'être capables de générer ce type d'information là.

Mme de Santis : Mais le citoyen devrait comprendre que, quand il ou elle fait des demandes au gouvernement, ça coûte quelque chose, et le prix que ça coûte va sortir de sa poche. O.K.? Et donc je trouve que c'est une façon de mieux gérer nos dépenses.

Vous dites qu'il y a une amélioration. Je ne suis pas sûre parce qu'en 2011-2012 43,8 % des ministères et organismes ont réalisé des travaux pour plus de 50 % des biens et services, le 43,8 % a diminué à 31,3 %, et on a augmenté le nombre de ministères et organismes où aucun travail n'est réalisé de 36 % à 37,5 %. Et donc je ne vois pas une amélioration, là, je vois plutôt le contraire. Et moi, je trouve que c'est un élément qui pourrait nous aider à mieux gérer nos affaires. Si le citoyen sait combien ça coûte, les demandes que le citoyen va faire au gouvernement, peut-être, seraient différentes.

M. Ouellet (Yves) : Alors, on est tout à fait d'accord. On est tout à fait d'accord, mais, comme je vous dis, ici il faut être conscient de ce que ça peut vouloir dire par rapport au système de gestion d'information, la capacité de générer cette information-là. On pourrait vous donner davantage d'information. C'est une préoccupation qu'on a, c'est pour ça qu'on l'a mise. Il y avait des choix à faire, on l'a mise parmi l'indicateur. Vous avez vu, il y a juste 10. On considérait que c'était très important. On voit l'évolution, mais je pense qu'il faut juste être conscient que c'est un chantier qui est exigeant pour les ministères.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci. Ça met fin au bloc du gouvernement. Alors, le bloc de l'opposition officielle avec le député de Saint-Jean. Merci.

M. Turcotte : Merci beaucoup. Merci pour votre présence. J'écoute depuis le début, puis j'entends aussi mon collègue le député de Sanguinet par rapport au projet de loi n° 15, puis où j'ai eu l'occasion de siéger, puis on a beaucoup ces débats-là sur les organismes, bon, qui relèvent de la loi ou ceux qui ne relèvent pas, ceux qui relèvent du ministre, les organismes aussi qui ont des ententes de service avec le gouvernement, donc que la reddition de comptes, dans certains cas, est plus difficile, tout dépendant des ententes. Ça a l'air de quoi, ce portrait-là, par rapport à la reddition de comptes? Les organismes qui ont des ententes de service, par exemple, c'est via soit leur ministère ou le ministre, tout dépendant des cas, ou...

M. Ouellet (Yves) : Vous parlez dans le cadre de la loi n° 15?

M. Turcotte : Bien, en général. On a eu ce débat-là, là, à la loi n° 15 parce que ça, c'est sur le contrôle des effectifs. Mais je parle sur le plan stratégique puis ces choses-là parce qu'il y a de ces organismes-là qui ont des plans stratégiques ou qui répondent à des orientations ministérielles que vous devez quand même évaluer.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Ici, l'univers couvert est beaucoup plus petit.

M. Turcotte : Oui, je le sais, mais je veux vous entendre là-dessus.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Bien, c'est ça, l'univers n'est pas le même. Ce que l'on fait, c'est la même chose pour tous les ministères et organismes qui sont visés ici par la loi. Ils doivent s'inscrire dans le même cycle de gestion axée sur les résultats, c'est-à-dire planification stratégique, le rapport annuel et tout l'exercice de reddition de comptes qui est associé à ça.

M. Turcotte : O.K. Est-ce qu'il y a une collaboration? Parce que, tantôt, vous nous avez mentionné qu'il y a une collaboration avec le ministère du Conseil exécutif sur l'élaboration des plans stratégiques. Est-ce qu'il y a une collaboration avec le ministère du Conseil exécutif sur les conséquences d'orientations ministérielles, sur l'atteinte de cibles qui sont dans les plans stratégiques, par exemple? Est-ce que vous collaborez avec eux du début à la fin ou c'est le bout plus planification stratégique, donc au niveau de la réflexion, mais, quand arrive... Par exemple, vous avez des résultats sur la performance de certains ministères ou organismes, est-ce qu'il y a une rétroaction avec le ministère du Conseil exécutif par rapport à ça pour voir les impacts que certaines décisions ou orientations ministérielles auraient pu avoir?

M. Ouellet (Yves) : Ce qu'on va faire, c'est qu'on va s'impliquer beaucoup au niveau de l'élaboration puis la préparation du plan stratégique, à la fois nous et le Conseil exécutif, avec les ministères et organismes pour les guider, leur donner de l'information sur ce qui devrait être présenté. Comme je le mentionnais précédemment, ce qui touche aux orientations, aux objectifs de mission, ça appartient aux ministères et organismes puis ça appartient aussi aux ministères et organismes d'en faire le bilan puis d'en faire rapport. Ils le font dans leur rapport annuel, puis c'est à partir de ce moment-là que tout le monde est en mesure de prendre connaissance des résultats qui sont atteints par les ministères et les organismes dans le cadre du rapport annuel.

M. Turcotte : Est-ce que vous faites des recommandations, en quelque sorte, aux différents ministères et organisations sur comment améliorer leur planification stratégique en fonction des résultats qu'ils ont obtenus dans les années précédentes, si on peut dire, la période de la planification stratégique antérieure?

M. Ouellet (Yves) : Notamment. Notamment par rapport à ça, puis dans une perspective d'essayer d'améliorer toujours le cycle au complet, notamment par rapport à des commentaires qui sont faits ici par la commission, des commentaires qui sont faits par le Vérificateur général, des réflexions qu'on a ici, à l'interne, pour améliorer l'information qui est transmise dans ces documents-là.

M. Turcotte : Ça, vous transmettez ça uniquement aux ministères et organismes?

M. Ouellet (Yves) : Exact. Quand on...

M. Turcotte : Donc, le ministère du Conseil exécutif n'est pas à ce bout-là?

M. Ouellet (Yves) : On travaille avec eux. On travaille avec eux, c'est vraiment...

M. Turcotte : À cette étape-là aussi?

M. Ouellet (Yves) : Oui, c'est vraiment un tandem qu'on a avec l'Exécutif. Comme on vous disait, eux, ils ont une préoccupation plus grande à l'égard des objectifs qui sont plus stratégiques, puis nous, on met plus d'emphase sur l'utilisation des ressources.

M. Turcotte : La quantité d'information qui est recueillie par le Secrétariat du Conseil du trésor, tantôt vous avez mentionné pour les indices, bon, vous les rendez publics. Est-ce que vous les rendez publics auprès des ministères ou vous les rendez publics à la population?

M. Ouellet (Yves) : L'indice global, évidemment, il est rendu public à la population, puis l'indice personnalisé est remis au ministère.

• (16 h 30) •

M. Turcotte : Est-ce qu'il y a d'autres informations... Parce que toute cette information-là qui est recueillie, dans certains cas, peut avoir un impact sur la réflexion citoyenne, si on peut dire, dans un contexte où le gouvernement ouvert est de plus en plus présent, où vous en êtes par rapport à cette publication ou diffusion de la reddition de comptes qui est faite puis des données que vous recueillez?

M. Ouellet (Yves) : La reddition de comptes, présentement, elle se fait dans le cadre des rapports annuels, puis c'est là qu'on essaie de développer davantage l'information qui est présentée dans le cadre de ces rapports-là. C'est ça qui est l'outil qui est utilisé pour faire la reddition de comptes, qui est faite une fois par année.

M. Turcotte : Donc, chaque rapport annuel est rendu public?

M. Ouellet (Yves) : Exact.

M. Turcotte : Dans le cas de l'indice, il y a une certaine comparaison, si on peut dire, dans le sens que, comme c'est les mêmes critères, on peut dire : Bon, bien, tel ministère, c'est ça, son indice, un autre... Donc, comme vous avez mentionné, une certaine comparaison qui peut être faite.

Dans le cas des rapports annuels, est-ce qu'il y a cette possibilité-là ou le citoyen doit prendre chacun des rapports annuels ou le nombre de rapports annuels des ministères qu'il veut comparer?

M. Ouellet (Yves) : Il n'y a pas de compilation qui est faite des rapports annuels, il faut que les gens prennent connaissance de chacun des documents pour...

M. Turcotte : O.K. Donc, est-ce qu'il y en a une pour vous à l'interne ou il n'y en a pas du tout?

M. Ouellet (Yves) : Nous, à l'interne, ce qu'on fait, c'est qu'on en prend connaissance, des rapports annuels. On les regarde, on les analyse puis, à partir de l'information qu'on regarde, nous, ça nous permet de les guider, de donner de l'information.

M. Turcotte : Dans l'optique où tout ce qu'on fait en ce moment, là — puis on jase ici, là, puis nous, on est des élus, puis vous êtes des gens de l'État, du service de l'État — l'objectif pourquoi qu'on est tous ici aujourd'hui puis à l'année, là, c'est pour le service à la population, j'entends ce que vous nous dites par rapport à la reddition de comptes, ces choses-là, mais il faut aussi se rappeler que l'objectif final des services qui sont offerts par l'État, c'est améliorer la qualité de vie des citoyens ou améliorer le service pour les citoyens. Est-ce que les besoins de la population... ou l'appréciation de la population par rapport aux services qui sont offerts est tenue compte dans vos évaluations?

M. Ouellet (Yves) : Comme je mentionnais, nous, ce qu'on regarde, c'est la performance au niveau de l'organisation de la gestion. Quand on arrive dans les missions des ministères et des organismes, c'est plus les ministères qui, eux, prennent en compte la performance, par exemple, des différents établissements. Puis, s'il y a des établissements qui ont des performances qui ne sont pas au niveau souhaité, bien, c'est le ministère qui doit intervenir. Ou si la qualité des services n'est pas au niveau approprié, c'est le ministère qui doit intervenir à cet égard-là.

M. Turcotte : O.K. Tantôt, vous avez mentionné à mon collègue député de Sanguinet que chaque ministère a la responsabilité de vous envoyer les informations, les... bien, répondre à vos questions, si on peut dire, que vous leur envoyez, puis là, en fonction de ça, vous en faites une appréciation, vous évaluez ça, puis ça développe l'indice. Est-ce qu'il y a une contre-vérification des données qui... sur le plan aléatoire ou autre des informations qui sont transmises par les ministères ou, comme l'expression le dit, vous prenez ça pour du cash?

M. Ouellet (Yves) : Dans un premier temps, on prend l'information qui nous est transmise, puis on peut faire certaines vérifications de façon aléatoire par rapport à l'information qui est transmise.

M. Turcotte : Ça fait que, là, qu'est-ce qui arrive? Mettons, là, que... qu'est-ce qui amène le secrétariat à faire des vérifications d'une façon aléatoire?

M. Ouellet (Yves) : Bon, ça va être différents facteurs, on va regarder...

M. Turcotte : Parce qu'un certain nombre d'années ils n'ont pas atteint leur cible ou qu'ils ont atteint trop leur cible selon vos ...

M. Ouellet (Yves) : Ça peut être ça, ça peut être un historique, ça peut être une question de compréhension. Ce qu'il est important de comprendre, c'est qu'on travaille de manière régulière avec les ministères et organismes. Donc, si on voit des choses qui nous semblent un peu surprenantes ou qui ne correspondent pas à ce qu'on devrait s'attendre, ça devient un prétexte pour nous pour communiquer avec eux.

M. Turcotte : O.K. Comment cette vérification-là, si on peut dire, est perçue par les ministères et organismes? Est-ce que les ministères et organismes considèrent que ça leur apporte quelque chose? Par exemple, moi, à chaque année, j'ai mon bilan que je dévoile, j'ai ma liste de mes engagements électoraux, pour chacun, ce que j'ai fait, puis, si je n'ai pas atteint l'objectif, bien, j'explique pourquoi. Moi, personnellement, ça m'amène à réfléchir sur mon travail, puis, bon, sur certains engagements, j'ai moins travaillé, il faudrait que je mette plus d'efforts là-dessus ou comment on pourrait travailler plus en collaboration là-dessus. Moi, ça m'apporte quelque chose au même titre que ça rend l'information disponible aux gens puis ça donne un portrait global. Est-ce que, pour les ministères... Comment est perçue cette vérification-là ou cette reddition de comptes de leur travail? Est-ce que, pour eux, c'est un fardeau? Est-ce que c'est un atout? Tantôt, vous nous avez mentionné qu'il y a des ministères qui voient la possibilité de prendre des meilleures pratiques de d'autres ministères, est-ce que ça a évolué dans le temps ou...

M. Ouellet (Yves) : Oui, ça a évolué dans le temps. Moi, je pense, c'est un des avantages importants de l'indice, c'est que ça permet aux ministères de se comparer, puis de voir où ils performant bien, puis où ils performant moins bien de manière relative. Donc, ça leur permet d'apporter des ajustements par rapport à leur action puis à leur organisation.

Globalement, tout le monde a le même objectif, là, tu sais. Comme vous disiez, on a tous la même finalité, là, puis c'est de donner un service de qualité aux citoyens. Puis tout ce qui peut concourir à ça, c'est bien accueilli. C'est sûr que, des fois, il y a de l'information de gestion qui peut être demandée qui va être exigeant par rapport à l'organisation d'un ministère ou d'un organisme. Mais, en même temps, pour un gestionnaire, c'est toujours utile d'avoir ce genre d'information là.

M. Turcotte : Pour la compilation de ces données-là ou des éléments de réponse que les ministères ou organismes doivent vous donner, ça doit être à géométrie variable dans ce cas-là aussi, mais est-ce qu'il y a des travaux de compilation encore à la mitaine de certaines données, ou c'est assez informatisé, ou est-ce que c'est avec des logiciels ou des systèmes uniformes ou différents? Parce que, par rapport au projet de loi n° 15, bien, on voyait que, pour le contrôle des effectifs, pour le nombre d'effectifs, ce n'était pas tout le même système qui était utilisé, donc il y avait un certain travail de comparaison ou, du moins, d'uniformisation qui devait être fait par le secrétariat. Mais, dans ce cas-ci, est-ce que c'est pas mal uniforme ou c'est à géométrie variable?

M. Ouellet (Yves) : Non, c'est uniforme, ils remplissent... C'est un genre de questionnaire électronique qu'ils ont à...

M. Turcotte : Ça, je comprends. Pour la réponse, je comprends. Pour donner la réponse, pour eux, l'élaboration de cette réponse-là, ça leur prend des données, ça leur prend des informations. Est-ce que chaque ministère a son propre système de compilation pour en arriver à la réponse ou...

M. Ouellet (Yves) : Bien, c'est sûr que chaque approche est propre à chacun des ministères et organismes. Mais, quand vous regardez le type d'information qui est demandé, par rapport à une information de gestion standard, ce n'est pas très exigeant au niveau de l'organisation, là, de la gestion de l'information.

M. Turcotte : Ça fait que, par rapport à la collecte puis au tri des données brutes, si on peut dire, c'est en fonction de chacun des ministères et organismes. Mais, cependant, quand il arrive le temps de plus... si on utilise l'expression, répondre directement à la question du secrétariat, c'est en fonction d'un formulaire qui est...

M. Ouellet (Yves) : D'un formulaire standardisé, exact.

M. Turcotte : Donc, c'est uniforme, là. Et, dans ce cas-là, ils ont le même vocabulaire, hein?

M. Ouellet (Yves) : Exact.

M. Turcotte : Ils parlent la même langue. O.K. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, c'est ce qui met fin à votre bloc. Nous retournons du côté du gouvernement pour un bloc de 12 minutes. Parce qu'on a commencé à répartir le temps qu'il vous restait. La députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Oui. Je veux compléter ce dont je parlais tout à l'heure.

Le Président (M. Gaudreault) : Allez-y.

Mme de Santis : Dans le privé, il n'y a aucune entreprise qui offre un service ou un bien qui ne sait pas combien ça coûte. Et l'argument que c'est trop difficile à déterminer me semble très faible parce que, si je veux réussir dans le privé, il faut absolument que je sache combien un bien ou un service coûte. Alors, ça, c'est un commentaire pour tout à l'heure.

J'aimerais... À la page 3 de votre rapport, vous nous dites que les renseignements qui sont présentés dans le rapport sont fournis par les ministères et organismes répondant. Vous dites aussi que, lorsque vous avez jugé opportun, différentes réponses soumises par les répondants ont fait l'objet d'une validation particulière de la part du Secrétariat du Conseil du trésor. Est-ce que vous pouvez nous donner quelques exemples que vous avez jugé opportun de valider? Et comment vous les avez validés?

• (16 h 40) •

M. Ouellet (Yves) : 30 secondes.

Une voix : On va prendre un instant pour colliger la réponse.

Des voix : ...

M. Ouellet (Yves) : C'est beaucoup par rapport à de l'information qui va être publique. On veut s'assurer que notre compréhension est la bonne, ça fait qu'on valide avec les ministères. C'est aussi beaucoup dans le cadre des travaux qu'on a faits avec les ministères. On a des idées par rapport à de l'information qui devrait être transmise, puis c'est un peu dans ce contexte-là, là, que ça va nous amener à communiquer avec les ministères.

Mme de Santis : Pouvez-vous être un petit peu plus précis? Où est-ce que vous avez demandé que quelque chose soit validé? Basé sur quoi? Comment vous faites vos choix?

M. Ouellet (Yves) : Bien, comme je vous disais, c'est un peu dans le cadre déjà des travaux qu'on fait avec les ministères. Je ne sais pas si on a un exemple pointu de...

Des voix : ...

M. Ouellet (Yves) : Par exemple, par rapport aux effectifs ou par rapport à de l'évaluation qu'ils vont faire, on avait de l'information, on avait discuté avec eux, puis on nous avait donné des ordres de grandeur, puis on obtient les résultats, puis on dit : Ah! ça ne correspond pas à l'information qu'on avait. Donc, ça nous donne l'occasion de communiquer avec les ministères.

Mme de Santis : Merci. Comment vous, vous évaluez votre capacité à amener les organisations à respecter les dispositions de la loi? Et souhaiteriez-vous être plus directifs dans ce que vous demandez actuellement par suggestion, mais peut-être vous appréhendez les obstacles?

M. Ouellet (Yves) : Écoutez, c'est sûr que, dans la nature de la maison, d'être directif, ça ne nous pose pas de problème, c'est...

Une voix : ...

Une voix : Oui.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Ouellet (Yves) : Maintenant...

Une voix : Là, vous n'êtes pas soft, là.

M. Ouellet (Yves) : Non, mais...

Des voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : S'il vous plaît!

M. Ouellet (Yves) : Mais maintenant, par rapport à l'esprit de cet exercice-là... Donc, je vous disais, il y a un bilan qui va être fait cet automne qui correspond avec à peu près le cinq ans. Puis, après cinq ans de l'application de la loi, il y a un bilan. En 2011, il y a eu un bilan. Là, il y a l'indicateur qui a été élaboré. Cet automne, on va faire un bilan, puis, à partir de là, on va voir quelle est la meilleure approche pour faire en sorte d'améliorer les résultats qui sont présentés ici. Puis, je vous dirais, un autre input qui va être important, ça va être le rapport de la commission, les conclusions puis les recommandations que vous allez... faites suite à notre présence aujourd'hui. Mais, si vous nous dites que vous souhaitez que le Trésor soit plus directif, ça ne sera pas...

Une voix : Vous nous prêtez des intentions, là.

M. Ouellet (Yves) : Non, non, mais je comprends. Mais, en même temps, on essaie de s'inscrire dans la philosophie puis l'approche ici qui dit : De l'imputabilité, de l'autonomie, la reddition de comptes. Ça fait que cet univers-là puis l'univers de dire : On est directifs, puis on les encadre, puis on leur dit comment faire les choses au niveau des moyens. Parce que oui, on a des attentes en termes de résultats, mais, en plus, on a des attentes en termes de moyens. Puis, en général, c'est comme ça qu'on fonctionne avec les ministères et organismes.

Ici, on est beaucoup dans le développement d'outils, l'accompagnement, les conseils, les recommandations. C'est ça qui nous anime parce que les dirigeants d'organismes, eux, doivent en rendre compte. C'est eux qui doivent rendre compte de leur gestion, de l'atteinte de leurs résultats, de la façon de présenter leur information qui va au-delà de ce qui est prévu à la leur.

Mme de Santis : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député d'Orford.

M. Reid : Oui. Écoutez, moi, j'aimerais vous poser une question. Je ne veux pas vous faire dire du mal de personne, là, mais on voit dans les informations qu'on a, par exemple, sur les plans stratégiques, il y en a 21 sur 70 qui sont échus, peut-être qu'ils devraient être refaits et qu'ils ne le sont pas. Quand on regarde les deux années précédentes, là, dans les analyses qui ont été faites, il y a 16 unités sur 24 qui n'avaient pas vraiment des cibles bien définies, 20 sur 24 dans la même période qui n'ont pas des cibles intermédiaires, par exemple, qui auraient pu être utiles, etc. Et il nous arrive, quand on reçoit des gens qui ont eu un rapport du Vérificateur général, de poser des questions, et je pense à un ministère assez important, il y a environ un an, un an et demi, où on voit qu'ils auraient dû faire quelque chose d'assez majeur, là, et

la loi demandait que ce soit fait en 2004-2005, et on était en 2012-2013, et ce n'était pas fait... à peine à 10 %. Et, moi, ce que je vous demande, c'est une... Je ne sais pas si vous avez des cheveux gris parce qu'on ne les voit pas...

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Reid : ...mais vous semblez quand même... si vous êtes au poste où vous êtes, c'est parce que vous avez une expérience, etc., et qu'est-ce qui, là-dedans, dans ces retards-là, est dû à une surcharge, qui est dû à une culture qui est en train de changer, qui ne l'est pas, qui est dû peut-être à des personnes, effectivement, qui appartiennent à une culture qui est en train de changer? Qu'est-ce qui est dû au fait que, de temps en temps, des lois sont un peu inapplicables, par exemple? Parce que, quand on nous dit : Ça a pris 10 ans, puis la loi n'est pas appliquée encore, ça veut dire qu'en quelque part... Puis ce n'est pas la première... ce n'est pas la seule fois qu'on a vu ça, donc il y a quelque chose.

Et je ne sais pas si vous pouvez nous dresser un petit portrait de votre opinion — ou vos collègues, peut-être — sur les difficultés qu'on rencontre quand il s'agit de... Bien, quand le citoyen, là, nous dit, nous : Ça n'a pas de bon sens, une affaire comme ça, nous on trouve que ça n'a pas de bon sens, mais on le sait aussi que c'est compliqué, puis on sait qu'une grosse structure, surtout en administration, même dans le privé, les choses ne changent pas à la vitesse grand V tout le temps, puis... Alors, j'aimerais vous entendre un peu là-dessus, sur qu'est-ce qui fait qu'on a des situations, en particulier celle concernant les rapports annuels... mais aussi, d'une façon générale, ce n'est pas la seule place où il y a des retards.

M. Ouellet (Yves) : Bien, je vous dirais que c'est multifactoriel, hein, il y a plusieurs éléments, là, qui peuvent expliquer pourquoi il peut y avoir des retards, mais je vous dirais, des retards... Je ne sais pas, le cas particulier que vous soulignez, ça m'apparaît gros, on parle de plusieurs années. On pourra peut-être voir, si jamais il y avait un lien par rapport à l'utilisation des ressources, c'est sûr que ça pourrait nous intéresser. Comme je vous disais, si c'est un élément de mission pure, c'est un petit peu plus difficile pour nous, là. Il y a toujours moyen de faire des choses parce que, techniquement, à la limite, tout est relié à l'utilisation des ressources.

Mais effectivement, des fois, ça peut être la manière dont la loi va être écrite puis va être produite qui, intrinsèquement, va être compliquée à appliquer. Des fois, il peut y avoir des enjeux au niveau des aspects opérationnels qui avaient été évalués de manière optimiste. Après ça, il peut y avoir une série d'autres facteurs qui vont faire en sorte qu'il y a eu des changements dans l'organisation soit du travail, soit des ministères, des organismes. Mais, en même temps, tout ça ne peut pas être une excuse. Ça ne peut pas être une excuse, puis, si c'est purement des enjeux administratifs, encore moins. Si c'est le cas, ça, on pourrait... Si c'est des enjeux purement administratifs, ce n'est pas...

M. Reid : Votre action, si je comprends bien, puisque... Les... que vous nous faites, c'est que ça se situe dans cet ordre de grandeur là. C'est-à-dire que vous avez une aide que vous mettez en place, c'est de l'incitation, c'est de la facilitation, vous n'avez pas un grand fouet, là, puis on ne veut pas vous en donner non plus.

M. Ouellet (Yves) : Bien, ça dépend, c'est ça. Mais, je dis, vous savez qu'on fouette plus fort ailleurs, puis, en général, les résultats sont corrects. Ici, l'esprit qui nous anime avec la commission, les travaux, la journée qui a été faite, les bilans, tout ça, c'est une approche qui est un peu différente. Ça n'empêche pas qu'on pourrait resserrer des choses. Ça n'empêche pas qu'on pourrait le faire à un autre niveau, on pourrait peut-être aller plus loin, là. Ça, c'est sûr que, comme je vous disais, c'est une danse à trois qu'on a là-dedans, là.

M. Reid : Bien, je n'essaie pas de mettre de la pression pour dire, tu sais, là, il y a des choses comme ça, puis il faut absolument que vous fassiez la chose. Mais c'est que, si on comprend, tout le monde ensemble, mieux le phénomène, pourquoi... Bien là, il y a différents aspects parce qu'il y a plusieurs facettes. Il y a des facettes aussi, probablement, de gestionnaires qui soit changent ou soit peut-être qu'ils appartiennent à une culture qui est en voie de disparition, ça peut arriver aussi, et...

M. Ouellet (Yves) : Non, mais je vous dirais, moi, ce que je trouve le plus prometteur, c'est que la condition du succès ou la contrainte la plus importante, c'est d'être conscient de ce que ça veut dire quand qu'on va demander des choses. Dès que tout le monde partage ça, je pense qu'une fois qu'on a ce constat-là commun, après ça, si on veut vraiment des choses parce qu'on pense que c'est ça qui est nécessaire, je pense qu'on peut faire un grand bout de chemin, là.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Chomedey.

• (16 h 50) •

M. Ouellette : J'ai une petite question relativement à l'évaluation des programmes parce qu'à la page 81 de votre rapport on voit que, le graphique 58, je pense qu'il est assez explicite. C'est proportion des organismes de plus de 50 ETC et les petits organismes ayant mené des activités d'évaluation de programmes de 2011 à 2014. Il n'y en avait pas en 2011-2012. Là, on en a 23 en 2012-2013. 2013-2014, on est à 28.

J'aurais quasiment le goût de vous demander : On fait quoi pour augmenter ça? Tu sais, on va un peu dans ce que ma collègue de Bourassa-Sauvé mentionnait tantôt. Je pense que, si les gens étaient conscients de ce que ça coûte, un service qui est demandé à l'État ou quelque chose qui est demandé à l'État, probablement qu'on serait plus efficaces. On a une culture à changer parce qu'on se dit : Ah! ce n'est pas mon argent. C'est dans la cour du voisin, ce n'est pas grave. La journée que ça commence à nous toucher personnellement puis qu'on va fouiller dans nos poches ou qu'on le réalise que c'est dans nos poches, d'où ça vient, bon, on est tous un petit peu plus conscients.

Et j'aimerais ça, vous entendre sur qu'est-ce qu'on a fait pour... Parce qu'on regarde au niveau des ministères et organismes, et, effectivement, il y a une évaluation de programmes qui est similaire... On a eu un creux en 2012-2013 parce qu'on était à 94,4 %, on est à 89,5 %. Puis là on est retombé à 94,4 %, donc il y a peut-être une conscientisation qui s'est faite, qui ne s'est pas faite dans les organismes de 50 et plus. Qu'est-ce qu'on a fait, ou qu'est-ce qu'on a suggéré, ou qu'est-ce qu'on a mis en place pour responsabiliser les gens et faire en sorte qu'on soit beaucoup plus conscients de la valeur des services ou de ce qu'on rend, là? Parce qu'ultimement on paie tous pour tout ça, là, sauf qu'on ne semble pas ou on l'est peut-être plus... ou il faudrait peut-être plus travailler à l'être plus, mais on a peut-être pas la conscience... on n'est peut-être pas éveillés à ça de la bonne façon.

Le Président (M. Gaudreault) : Je veux juste vous dire, là, vous avez excédé le temps de votre bloc. Alors, M. Ouellet peut répondre tout de suite, mais ça va couper votre dernier bloc.

M. Ouellette : Bien, ça coupera le dernier bloc, je pense que c'est une réponse qui est passablement importante.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, allez-y.

M. Ouellet (Yves) : Tout à fait d'accord, puis je pense, ce serait un bel exemple, ça, s'il y avait un endroit, tout en restant dans l'esprit de la loi, où on pourrait en demander plus, les accompagner. Mais ici on pourrait en demander plus, c'est clair. Je pense que, si jamais c'est la conclusion à laquelle vous arrivez, là, hein, nous, on serait tout à fait d'accord avec vous, là, ici. On pourrait accompagner plus, mais on pourrait être un petit peu plus exigeants au niveau de ce qu'on s'attend des ministères et des organismes, et en particulier des petits, tout en étant conscients que ce n'est pas toujours évident pour des petites organisations avec peu de personnel de faire ce genre d'activité là. Mais on pourrait leur donner du temps, on pourrait leur dire d'avance ce à quoi on s'attend, puis avoir de l'information, puis leur faire faire cet exercice-là.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Alors, on va passer au dernier bloc du deuxième groupe d'opposition pour un dernier bloc de 12 minutes. Merci.

M. Deltell : Merci, M. le Président. Rebonjour. Tout à l'heure, mon collègue de La Peltrie vous a interrogé concernant l'évaluation des programmes, qui, comme on le sait, est un des éléments clés de votre nouvel indice d'application de la Loi sur l'administration publique. Vous avez fait état que vous avez, oui, des petites équipes qui sont performantes, que vous avez l'expertise pour travailler, bien entendu. J'aimerais vous amener sur deux points, j'aimerais vous entendre sur deux points. Vous avez dit tout à l'heure : On a les outils, on est capables d'accompagner les ministères, les organismes, tout ça, on peut même les challenger, donc les mettre au défi pour qu'ils nous démontrent jusqu'où ils sont capables d'aller, mais j'aimerais avoir la suite de ça. Si vous vous rendez compte que, là, ils sont dans le champ puis ils ne sont pas capables de bien maîtriser l'objectif qu'ils ont en tête ou, enfin, que la gestion est déficiente, c'est quoi, vos outils pour les amener sur le droit chemin?

M. Ouellet (Yves) : Il y a plusieurs moyens ici. Ce qui est important, c'est qu'il faut être sûr que ce qu'on constate au niveau de ce qui nous apparaît comme étant non performant — c'est toujours le même fil conducteur, vous allez me voir venir — c'est en termes de gestion, et non pas de mission. Tant qu'on reste à l'intérieur de ça, maintenant, pour les amener à être plus performants, on a à peu près tous les leviers qui sont possibles. On a le levier budgétaire, on a le levier d'autorisation, donc on peut les amener à cet égard-là.

M. Deltell : Vous pouvez les amener, mais est-ce que vous pouvez les obliger à y aller?

M. Ouellet (Yves) : À la limite, si c'est le souhait, puis on pense que c'est ça qui est souhaitable, on pourrait aller jusque-là.

M. Deltell : Vous avez donc autorité sur ces gens-là?

M. Ouellet (Yves) : Dans le cadre d'un programme avec...

M. Deltell : De gestion.

M. Ouellet (Yves) : De la gestion budgétaire qui demande des ressources, si son... Il n'y en a pratiquement pas, mais je ne sais pas à quel exemple on pourrait penser, là. Mais, s'il n'y a pas de ressources qui sont accordées à ce genre d'activité là, je n'en vois pas, là, on pourrait toujours y aller.

M. Deltell : Donc, vous avez vraiment tous les pouvoirs pour agir?

M. Ouellet (Yves) : On peut.

M. Deltell : O.K. Vous avez parlé tout à l'heure des lignes d'affaires, puis je reviens à l'expression que vous avez employée tout à l'heure aussi, les petites équipes, il y a combien de personnes qui sont habilitées chez vous à faire ça?

M. Ouellet (Yves) : Ça dépend. De quoi vous parlez, de l'évaluation de programmes?

M. Deltell : Oui. C'est ça, oui.

M. Ouellet (Yves) : Environ six personnes.

M. Deltell : Six personnes. Puis votre budget, à peu près, puis vos moyens, c'est quoi, ça, annuel? Six personnes à temps plein, donc?

M. Ouellet (Yves) : Non, non, là, ça... Six personnes à temps plein. Le budget pour six personnes à temps plein, bon, c'est à peu près...

Une voix : 600 000 \$ environ.

M. Ouellet (Yves) : 600 000 \$.

M. Deltell : 600 000 \$? Pour 600 000 \$, vous êtes capables d'accompagner tous les programmes ou, enfin, d'évaluer tous les programmes puis d'accompagner les gens pour les redresser?

M. Ouellet (Yves) : Bien là, ça dépend, là, vous avez deux... Là, c'est la petite équipe, qui est pour de l'évaluation de programmes pure. Si vous prenez la grande équipe du budgétaire, qui vient faire l'exercice, par exemple, des sessions du mardi, des crédits, tout ça, là on parle plus d'une soixantaine de personnes.

M. Deltell : Ça fait qu'on rajoute un zéro.

M. Ouellet (Yves) : Pardon?

M. Deltell : On rajoute un zéro...

M. Ouellet (Yves) : On rajoute un zéro.

M. Deltell : ...au chiffre que vous m'avez donné, qui a quand même son importance, hein, on aura compris.

M. Ouellet (Yves) : Mais là vous comprenez que ça, c'est l'équipe budgétaire, là. Ça, c'est ceux qui ont la sacoche.

M. Deltell : O.K. C'est parce que vous avez... Ça me rappelle des bons souvenirs.

Des voix : ...

M. Deltell : C'est ça. C'est des bons souvenirs pour mes amis ministériels. Est-ce que vous avez un tableau de ça? Il y a-tu un moyen de... C'est-u documenté, ça, cet organigramme-là, puis...

M. Ouellet (Yves) : On pourrait vous fournir l'organigramme du secrétariat sans problème.

M. Deltell : Avec le budget, puis tout ça? O.K. Est-ce que vous estimez que, si vous étiez mieux équipé, vous aviez plus de gens, vous pourriez encore plus analyser, puis de traiter encore plus de programmes, de voir et de permettre d'évaluer de meilleure façon les programmes? Parce que vous avez l'expertise, vous avez les moyens, vous avez les gens, vous avez les outils, vous avez le pouvoir pour le faire, mais avez-vous assez de monde pour le faire? C'est ça, la question.

M. Ouellet (Yves) : Oui, oui. Je pense qu'à l'intérieur des mandats qui nous sont confiés on a suffisamment de ressources pour remplir les mandats.

M. Deltell : O.K. En terminant, parce qu'il ne doit pas me rester beaucoup de temps...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste pas mal, M. le député.

M. Deltell : Ah oui?

Le Président (M. Gaudreault) : Ah oui! il vous en reste un bon huit minutes.

M. Deltell : Ah! bien, bon, c'est quand même déjà pas mal. Je reviens un peu sur la langue universelle, de vouloir parler la même langue dans tous les ministères, puis dans tous les organismes, parce qu'à mon point de vue ça m'apparaît important. Pour être bien honnête avec vous, monsieur, je ne suis pas un gars de chiffres. O.K.? Je n'ai pas fait de M.B.A., puis je n'ai pas été à Harvard, là, mais je suis un grand économiste, j'économise beaucoup, puis, quand même, je sais de

quoi je parle quand il est question de sous. Chacun a sa lecture des économistes, je vois que mon collègue de Saint-Jérôme partage mon point de vue. Au lieu de l'utiliser en d'autres temps, M. le député de Saint-Jérôme, bien, donnez-moi la paternité, le cas échéant.

M. Péladeau : Oui, tout à fait, bien sûr.

M. Deltell : Merci, vous êtes gentil. Oui, donc, je reviens à mes moutons. Ce que je sais, c'est que moi, je suis capable de calculer toutes mes affaires dans ma vie personnelle, puis dans mon budget personnel parce que je sais exactement compter de la même façon, et est-ce que vous estimez que ça serait vraiment impératif que tous les organismes, tous les ministères aient exactement la même langue économique, puis la même langue financière pour qu'on puisse, au moins, parler de la même chose tout le temps?

M. Ouellet (Yves) : Au niveau budgétaire, c'est déjà le cas. Au niveau budgétaire, on a déjà la même langue. L'argent, c'est la même argent. C'est souvent de la manière qu'elle est présentée, compte tenu du statut des différents organismes, des fonds. C'est à ce niveau-là qu'il y a un travail qui est fait pour harmoniser la présentation. C'est ça qu'on a fait. Déjà, on a fait un pas, il y a deux ans, au niveau des fonds. L'année passée, les organismes autres que budgétaires. Puis on le sait, compte tenu de la structure budgétaire du gouvernement, il y a tout l'enjeu de la... Il y a la dépense de programmes, qui est bien connue, qui est bien présentée. Puis il y a la dépense consolidée, qui est bien connue, qui est bien présentée. C'est de faire le lien entre les deux.

M. Deltell : Ça va, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Bon. Alors, on va passer au bloc du gouvernement, avec 11 minutes. M. le député de Portneuf.

M. Matte : Merci, M. le Président. Alors, je me suis questionné vraiment avant de demander le droit de parole. Puis, je vous dis, mes questions sont simples, O.K., puis, avant de les soulever, je les ai validées avec certains de mes collègues, hein?

Ce que j'ai trouvé intéressant aujourd'hui avec votre participation, c'est qu'on a établi un lien de confiance, puis je pense que c'était intéressant. Sauf que, si vous avez à me demander c'est quoi, le rôle du Conseil du trésor, je vous avoue que j'aurais de la difficulté à vous le dire. Donc, ma première question, je vais vous la poser : Si vous avez à me décrire dans 10 lignes, c'est quoi votre rôle, première question.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Vous voulez dire par rapport au sujet d'aujourd'hui, qui est...

M. Matte : Moi, là, si j'avais à définir c'est quoi, votre rôle, c'était quoi, votre fonction parce que... en général. Parce que ce que je retiens, moi, de la rencontre que j'ai participé au mois de novembre, on me disait : Ils font juste de nous demander des redditions de comptes, des rapports, puis tout ça. Mais ça ne se peut pas que ça soit ça, votre rôle, tu sais. Dites-moi, là, c'est quoi, votre rôle.

• (17 heures) •

M. Ouellet (Yves) : Notre rôle, nous, c'est de faire des avis, des recommandations, des analyses pour le Conseil du trésor et le président du Conseil du trésor. Ça fait que ça, c'est notre rôle premier. Puis quels sont les sujets puis les dossiers qui sont amenés au Conseil du trésor? Bien, ce sont tous les dossiers qui touchent à l'allocation des ressources : ressources budgétaires, les infrastructures, les marchés publics, les ressources humaines, et les ressources informationnelles. Donc, c'est ça qu'on fait, puis un peu dans cet esprit-là puis dans le cadre de cet exercice-là, pour que les ministres puis le Conseil du trésor soient en mesure de prendre des décisions, c'est là qu'on en demande, de l'information de gestion. Puis, pour être capable d'apprécier des performances historiques relatives, c'est là qu'on demande la fameuse information de gestion, quand ce n'est pas de l'information qui est déjà prévue soit par règlement, soit par directive, soit par loi. Mais notre rôle, c'est de s'assurer que les ressources qui sont mises à la disposition du gouvernement sont utilisées de façon efficace.

M. Matte : Donc, est-ce que je continue, M. le Président? Je continue? Oui?

Le Président (M. Gaudreault) : Continuez, oui, oui.

M. Matte : Donc, moi, là, je vous comparais, puis c'est peut-être à tort que je l'avais, là, je vous avoue bien humblement... Souvent, on rencontre le VG. Puis le VG, c'est clair, il nous présente son rapport d'évaluation, puis, quand je sors d'ici, je suis en mesure d'écrire en 10 lignes ce que j'ai retenu puis ce qu'il m'a dit. Alors donc, moi, je me dis, là, que vous autres, le Conseil du trésor, vous avez un rôle de contrôle aussi, hein? Puis, tantôt, je voyais mon collègue de Chauveau qui disait : Bon, comment qu'on peut parler un même langage? Vous dites que vous parlez le même langage, mais ce n'est pas les mêmes mots.

Il y a eu une question qui a été posée vers la mi de l'après-midi, on disait : On n'est pas en mesure de dire combien on peut gérer un édifice scolaire versus un édifice dans le domaine de la santé. Moi, là, là-dessus, je trouve que vous divaguez. Pour moi, là, des bâtiments, c'est fait avec du béton, puis tout ça, puis il y a un coût au bout de ça. Ce que je comprenais,

puis que vous aviez de la difficulté à dire : On n'est pas en mesure de pouvoir quantifier les deux gestionnaires. Tu sais, moi, je vous dis : Oh! là, là-dessus, là, on a un problème. Tu sais, on parle, tous les deux, le français, là, ça se peut, mais ça ne se peut pas qu'il y en ait un qui parle le japonais, puis l'autre, le français. Alors, donc, quand vous répondez ça, j'ai un peu de misère. Puis, quand je vous dis : Pourquoi vous n'êtes pas en mesure de dire que oui, on fait des contrôles?, puis on serait en mesure de dire c'est correct ou pas correct, c'est ça, l'autre difficulté que j'ai quand je vous écoute.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Ce que je vous disais, ça dépend des secteurs d'activité. Comme j'ai dit, au niveau budgétaire, tout le monde parle le même langage. Un signe de piastre, c'est la même chose pour tout le monde. Où je vous disais qu'il y avait un chantier qui était important, c'était au niveau du maintien d'actifs ou de l'état de nos infrastructures publiques. C'est là qu'il y a un chantier qui est majeur par rapport à la méthode qui est utilisée pour établir l'état d'une infrastructure. La méthode qui est utilisée dans le secteur de la santé, jusqu'à maintenant, était différente de celle de l'éducation, qui était différente de celle de la culture. Là, ce qu'on fait, un peu la préoccupation que vous avez, on veut s'assurer que tout le monde parle le même langage. Puis ça, c'est un chantier qui est en train d'être fait, là, puis on avance bien à cet égard-là. Ça fait que ça, c'en est une, préoccupation qu'on a, puis ne vous inquiétez pas pour le volet contrôle, bien, dans chacune des lignes d'affaires, c'est notre pain puis notre beurre.

M. Matte : Et la question qui tue, si je vous posais la question... Parce que, là, c'est depuis 2006, que vous n'avez pas été en audition, j'espère qu'on va vous revoir avant ça.

M. Ouellet (Yves) : Rassurez-vous, pour d'autres sujets.

M. Matte : Si je vous disais : La prochaine fois qu'on va vous revoir, O.K., vous allez nous parler de quoi? Et c'est quoi, vos objectifs pour les trois prochaines années?

M. Ouellet (Yves) : La prochaine fois qu'on va venir vous revoir, on va venir vous reparler de quelle manière on a amélioré la façon qu'on donne de l'information, les attentes qu'on a par rapport aux ministères et organismes pour le sujet qui nous concerne ici, là, par rapport à la gestion. C'est ça qu'on veut venir faire avec vous. Comme on vous a dit, on pense que vous, vous êtes une source importante d'orientations, d'information pour nous. Au même titre que le VG l'est, mais le VG, il l'est, dans son «core business», vous, vous avez d'autres préoccupations, les parlementaires viennent vous voir, les administrateurs viennent vous voir, les citoyens viennent vous voir. Moi, il n'y a pas beaucoup de citoyens qui viennent me voir. Les administrateurs, ils n'aiment pas ça beaucoup, venir me voir.

Une voix : ...

M. Ouellet (Yves) : C'est ça. Dans trois ans, c'est ça que j'aurai à venir faire avec vous.

M. Matte : O.K. Ma voisine, là, mais qu'elle me voie demain, là, elle va me poser la question à savoir : Vous avez rencontré le Conseil du trésor, on parle qu'il y a des choses, tu sais, la porte de 4 000 \$ qu'on a changée, la SIQ, là, la Société immobilière du Québec, là. Est-ce que, vous autres, ça fait partie de vos fonctions d'avoir à contrôler et de faire en sorte qu'on n'exagère pas dans certains ministères ou dans certaines sociétés?

M. Ouellet (Yves) : La SQI, là, la Société québécoise des infrastructures, qui est responsable de l'aménagement des locaux, tout ça, c'est leur responsabilité de s'assurer d'aménager les locaux de manière efficace et efficiente. Nous, ce qu'on veut s'assurer, c'est que cette société-là est bien administrée, qu'ils ont les bons processus en place. Et, comme je vous disais, quand ils arrivent dans leur «core business», il y a un conseil d'administration, il y a un dirigeant, c'est à lui à s'expliquer. Nous, ce qu'on veut s'assurer, c'est qu'il est performant au niveau de son administration. Après ça, comment que lui, après ça, prend ses décisions, présente les choses, c'est sa responsabilité, par exemple.

M. Matte : Mais, quand vous dites que vous avez un rôle de... vous vous assurez, premièrement, qu'ils contrôlent leurs budgets, qu'ils sont efficaces, tout ça, mais quel moyen vous avez pour vous assurer de ça, d'une part? Puis, deuxièmement, est-ce que vous faites un retour, un genre d'évaluation?

M. Ouellet (Yves) : Le moyen ultime, c'est le rendez-vous du mardi. Ça fait que, si on souhaite, comme c'est le cas... Par exemple, pour la SQI, dans le cas d'un dossier récent, on a dit : Dorénavant, lorsqu'il va y avoir tel type de travaux qui va dépasser tel niveau, ils vont devoir venir à la séance du Conseil du trésor pour faire autoriser. Ça fait que, là, ça, c'est le pouvoir ultime. Finalement, vous comprenez qu'on ne peut pas faire ça pour tous les programmes, pour toutes les décisions, c'est pour ça qu'il y a des programmes qui sont normés. Mais, dès qu'il y a des éléments qui sont prévus dans le cadre des programmes, qui disent au-delà de tel seuil... si c'est en dehors des paramètres, on les amène en séance, puis là je peux vous dire qu'en général il y a un bon suivi puis il y a un bon examen qui est fait.

M. Matte : En tout cas, moi, j'apprécie, M. le Président, de m'avoir donné l'occasion de pouvoir poser mes questions. Elles étaient simples, et je trouve ça... puis j'ai hâte de vous revoir. Donc, vous venez de me dire... J'ai hâte de vous revoir, puis dites-vous bien que je vais avoir d'autres questions qui vont être encore beaucoup plus pointues parce qu'on s'apprête à poser des gestes, puis j'ai hâte de voir l'évolution que vous avez faite. Donc, je vous remercie, monsieur...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. le député. Est-ce qu'il y a un autre député du gouvernement qui veut poursuivre sur cette lancée? Parce que c'est votre dernier bloc.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Non, il n'y a plus de report.

M. Reid : ...combien de temps?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste à peu près deux minutes.

M. Reid : Écoutez, la seule chose que je voudrais peut-être vous demander, puisqu'il nous reste deux minutes — vous venez d'en parler encore — c'est le fait de pouvoir travailler avec un trio. Est-ce que vous pouvez nous dire un petit peu qu'est-ce que ça vous inspire, là, comme type de travail? Je ne parle pas d'horaire ni rien, mais d'éléments qui vous intéressent et qui pourraient nous intéresser aussi. Parce que, comme vous dites, ce n'est pas la seule chose qu'on a, mais c'est un élément important.

M. Ouellet (Yves) : Exact. Non, mais ce qui serait intéressant, ça serait de voir de votre côté c'est quoi... Moi, je pense toujours à de l'information, de l'information de gestion, qu'est-ce que vous avez de besoin pour être capables d'apprécier le travail des gestionnaires. C'est un de vos rôles, c'est... Quand les gens viennent ici, ils font des présentations par rapport à leur gestion. Ça fait que, nous, c'est de voir qu'est-ce que vous avez besoin comme information, comme outil de travail à cet égard-là pour être capables de prendre des bonnes décisions puis être capables d'avoir des échanges qui sont constructifs avec les hauts dirigeants.

M. Reid : Et vous n'êtes pas fermés à l'idée de se parler ensemble sur, entre guillemets, le contrôle du contrôle?

M. Ouellet (Yves) : Aucunement. Aucunement.

M. Reid : C'est beau.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est une mise en abyme, M. le député d'Orford?

M. Ouellet (Yves) : Je vous dirais aucunement parce que le premier constat que vous avez fait, on est tous conscients de ce que ça veut dire. Ça fait qu'une fois qu'on a ça, après ça, là, on est corrects.

M. Reid : Excellent, merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Ça met fin, oui? Alors, dernier bloc avec l'opposition officielle. Je dois dire, ce n'est pas une obligation de l'utiliser, mais, vu que le deuxième groupe d'opposition, il restait du temps, normalement ce temps-là...

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Non, vu que c'était votre dernier bloc, il est donné à l'opposition officielle. Alors, c'est comme ça, oui. Alors, ça fait une finale, au total, de 18 minutes.

Une voix : ...consentement.

Le Président (M. Gaudreault) : Mais, si vous voulez, oui, oui. Moi, je n'ai rien contre... On n'est pas obligés d'être «by the book», là, mais, si vous voulez, l'opposition, laisser... ça restera un cinq minutes à...

Des voix : ...

• (17 h 10) •

Le Président (M. Gaudreault) : Oui? Vous consentez aussi? Alors, on va y aller avec le bloc de l'opposition officielle. On va y aller avec le bloc de l'opposition officielle pour 13 minutes, puis il restera un bloc de cinq minutes, de consentement, pour la deuxième opposition.

M. Therrien : Bien, merci. Merci, M. le Président. Alors, ça fait plaisir de laisser un peu plus d'espace à la CAQ pour terminer en beauté. Alors, écoutez, je vais...

Une voix : ...

M. Therrien : Oui, oui, vous avez beaucoup de pression sur les épaules. Alors, M. Ouellet, j'aurais quelques petites questions à vous poser à la fin et une réflexion qui va nous permettre, un peu plus loin, d'essayer de comprendre l'utilité de tout ce qu'on a fait aujourd'hui pour la commission permanente sur la révision de programmes. Je vais terminer avec ça, là.

D'abord, il y a quelque chose qui m'a titillé l'oreille quand notre collègue de Saint-Jean vous a posé la question : Est-ce que, quelquefois, il y a des tests de précision sur ce qu'on a comme données quand elles sont reçues? Parce qu'au début j'avais commencé avec ça en disant : Est-ce que vous pensez que les données sont objectives? Puis vous avez dit — puis je salue votre franchise — vous avez dit : Bien, peut-être que non, peut-être qu'à quelque part, des fois, ils vont polir un peu la réalité. Vous l'avez dit de bon aloi, puis je trouve ça bien correct. Puis par contre, à la question qui a été posée par le député de Saint-Jean, quand il vous a dit : Qu'est-ce que vous faites dans ces... pour vérifier la véracité des informations?, vous avez dit que vous faisiez en sorte de repasser... en tout cas, d'aller chercher de façon aléatoire des informations supplémentaires. Et ce que vous avez mentionné, c'est que, généralement, ça allait dans le sens que vous aviez déjà obtenu. Généralement.

Puis, honnêtement, vous dites ça, mais ça ne m'étonne pas vraiment, je ne pense pas que les fonctionnaires, là, ce soient des gens qui ont tendance à faire ça. Mais, s'il advenait... Pour les besoins de l'enregistrement, M. Ouellet a fait signe de la tête que oui, alors donc... Je me pratique pour devenir président, c'est pour ça. Mais c'est...

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Therrien : Autrement dit, je fais votre job, M. le Président. Donc, qu'arrive-t-il si vous obtenez des résultats qui vont vraiment remettre en question la véracité des données que vous avez obtenues au préalable? Est-ce que vous allez entamer des discussions avec les personnes responsables de ce manquement? Qu'est-ce qui va arriver si...

M. Ouellet (Yves) : Il va y avoir une bonne discussion.

M. Therrien : Oui? C'est tout ce que vous avez à dire? Oui?

M. Ouellet (Yves) : En général, quand il y a une bonne discussion avec le secrétariat, on a des bons résultats.

M. Therrien : O.K. Donc, vous allez être convainçants dans vos propos, n'est-ce pas? C'est ce que vous me dites?

M. Ouellet (Yves) : Exact.

M. Therrien : Bon. Est-ce que vous rencontrez le ministre, les sous-ministres? Quand vous vous apercevez de ça, qui vous allez rencontrer pour discuter, là, pour faire la discussion? Est-ce que c'est...

M. Ouellet (Yves) : ...puis on va monter jusqu'où il faut pour avoir les résultats qu'on souhaite.

M. Therrien : O.K. Ça va. J'ai déjà peur pour eux. Alors donc, je reviendrais sur la reddition de comptes. J'ai la liste des indicateurs ici, je vous demanderais... Je vais faire une... tu sais, les questions d'interview qui sont un peu dirigées, là. Lequel de ces indicateurs-là qui nous donne une idée sur la reddition de comptes? Vous avez la liste, là, les huit. Vous en avez huit, là, lequel qui va nous donner l'information sur la reddition de comptes?

M. Ouellet (Yves) : Bien, c'est sûr, c'est le n° 5, là, celui qui dit : Démontrer une association entre les résultats et les ressources utilisées.

M. Therrien : O.K. Moi, je voudrais vous entendre justement là-dessus. J'ai, à la page 61, graphique 26, les résultats de ce que vous me mentionnez, là, comme étant l'indicateur qui nous permet, là, d'avoir une idée sur la reddition de comptes. On a les résultats, c'est quand même assez faible. Comparativement à ce qu'on a ailleurs, là, c'est quand même assez faible. Donc, graphique 26, à la page...

Une voix : ...

M. Therrien : Oui, graphique 26, à la page 61.

M. Ouellet (Yves) : On n'a pas la même...

M. Therrien : Pour vrai? Non, mais je l'ai sur... Moi, je suis sur Internet, je suis un homme moderne. Alors donc... Bien, c'est le graphique, là... Je vais vous lire...

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Therrien : Est-ce que je vais être convoqué à votre bureau, monsieur? Page 43, pardon. Pardon, page 43. Désolé, M. Ouellet, c'est mon...

Une voix : ...pagination.

M. Therrien : C'est mon erreur.

M. Ouellet (Yves) : Ça me va.

M. Therrien : Moi, je veux savoir, là, qu'est-ce que vous entendez par là — je veux vraiment vous entendre le dire, là — la relation entre... «une association entre le résultat atteint et les ressources utilisées». Je veux vous entendre, là, qu'est-ce que ça veut dire? Moi, je ne connais pas ce graphique-là, je veux savoir, là — vous êtes l'expert — qu'est-ce que ça veut dire clairement.

M. Ouellet (Yves) : Ça, ça veut dire que le ministère ou l'organisme regarde les ressources qui sont allouées en fonction d'un résultat qui est obtenu, qu'il est capable de faire le lien entre les deux.

M. Therrien : Résultat de...

M. Ouellet (Yves) : Bien, le résultat d'un programme, le résultat d'une activité.

M. Therrien : Activité de...

M. Ouellet (Yves) : Bien, gouvernementale. Tout dépendant, ça peut être...

M. Therrien : Est-ce que c'est directement un service offert à la population, le résultat, ou ça va être des activités de gestion?

M. Ouellet (Yves) : Ça peut être des activités de gestion, ça peut être des services à la population.

M. Therrien : O.K. Parfait. Donc, là, je ne ferai pas l'erreur que j'ai faite tantôt. Quand on parle de coût de revient, je fais du pouce sur ce que mes collègues du gouvernement qui mentionnaient par rapport au coût de revient... Puis moi, je trouve ça extrêmement important, savoir comment ça coûte un service qu'on obtient, et tantôt on mentionnait que c'était la façon de bien gérer les deniers publics puis, en même temps, de faire en sorte que les gens soient conscients qu'il n'y a rien de gratuit, qu'il y a tout un coût. Mais ça, bon, on a un peu de difficultés à enseigner ça aux gens.

Le graphique 32 — là, je vais vous donner la bonne page, O.K., 32, page 50, je ne sais pas si on l'a vu tantôt, je m'excuse si... — on voit, là, qu'il y a très peu de coûts qu'on a obtenus. Puis vous dites que c'est quand même assez difficile, puis je peux en convenir qu'on n'est pas dans une entreprise genre manufacture, là, où est-ce que le coût, tu sais, le coût des services ou des biens qu'on produit est connu. Est-ce qu'il y a une façon d'améliorer le processus d'évaluation des coûts? Est-ce qu'il y aurait une idée qui pourrait rejaillir de votre ministère, dire : Je pense qu'on pourrait y aller dans un sens qui nous permettrait, justement, d'augmenter le pourcentage des coûts liés à ces services ou ces productions-là? Est-ce qu'il y a une idée qui vous vient en tête?

M. Ouellet (Yves) : Oui. Bien, écoutez, pour faire ça — c'est ce qu'on se disait, c'est un peu le dilemme qu'on a dans le cadre de cet exercice-là — pour faire ça, ça demande des ressources, ça demande de l'énergie. Ça fait que c'est un peu... Puis, tout dépendant du secteur d'activité, il y a des endroits, là, vous le savez, là, s'il n'y a pas d'indicateur de prix, ça devient compliqué. Ça fait que c'est un peu ça, l'arbitrage, là, qu'il faut faire par rapport à cet exercice-là. Mais ce n'est quand même pas banal qu'on l'ait mis dans l'indicateur puis qu'on le présente comme ça, c'est...

M. Therrien : C'est une information de qualité, je veux dire, on peut s'y référer. Puis, justement, d'en prendre conscience, c'est déjà une victoire en soi, là.

Moi, je regarde votre conclusion. L'analyse des données recueillies de 2011 jusqu'à ce jour permettra d'identifier les opportunités afin de cibler nos interventions pour les prochaines années. C'est sûr que, quand on parle d'interventions, on pense beaucoup à la Commission permanente de révision des programmes. Moi, la question que je vous poserais là-dessus, c'est : Comment les travaux que vous avez effectués au sein de votre ministère à ce sujet-là, comment ça va permettre à la commission de révision des programmes d'effectuer des choix ou de proposer des choix judicieux? Comment ils peuvent prendre ce que vous avez amené... Parce que ça, c'est un outil de connaissance de la gestion efficace des ministères, comment, à partir de ça, ils peuvent prendre des décisions éclairées?

M. Ouellet (Yves) : O.K. Je pense qu'il y a deux choses ici. Nous, quand on parle de la conclusion, on parle vraiment de l'exercice qui est fait ici dans le cadre des travaux qu'on fait avec les ministères, dans le cadre des travaux qu'on fait avec la commission. Puis on pense qu'on est capables d'aller plus loin, puis c'est un peu ça, l'échange qu'on a eu auparavant. Ça, c'est une chose. Maintenant, pour la commission, c'est intéressant s'ils peuvent utiliser ces travaux-là puis les résultats qui sont ici. Probablement que c'est un des éléments qui est utilisé dans le cadre de leurs travaux, mais il y a bien d'autres choses qui sont utilisées par la commission.

M. Therrien : Oui, je n'en doute pas. Je n'en doute pas. Et c'est une commission de consultation, là, vous avez, vous, le droit de dire à quelque part... bien, vous, le ministre, peu importe, dire : Bien, on n'embarque pas là-dedans, là... Mais, je veux dire, c'est quand même un travail intéressant qu'ils peuvent utiliser, j'imagine.

M. Ouellet (Yves) : C'est sûr que c'est un input important puis intéressant pour la commission.

M. Therrien : O.K. Dernière... Je ne sais pas combien qu'il me reste de temps.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste à peu près deux minutes.

M. Therrien : O.K. Donc, ça serait pas mal ma dernière question.

Le Président (M. Gaudreault) : Non, il vous reste plus que ça, il vous reste quatre minutes.

M. Therrien : Ah! c'est super. Bon, c'est sûr que, là, on est dans une période où on a annoncé, là, on va se le dire, là, des coupures et qu'il y a des programmes qui ne seront pas reconduits. À partir du moment où est-ce qu'on ne reconduit pas certains programmes, il faut être capable d'évaluer la portée de ces programmes-là, donc à savoir, si on coupe ce genre de programmes là, à quoi on renonce. Alors, moi, je veux vous entendre sur le fait qu'on n'a pas beaucoup de coûts de revient de la production qu'on fait et qu'on a quand même un étalage d'information sur la gestion. Est-ce qu'on est capable, à partir de ce que vous nous représentez, est-ce qu'on est capable de faire un portrait assez précis de ce à quoi on renonce si on élimine un programme?

• (17 h 20) •

M. Ouellet (Yves) : Encore ici, toujours le même profil, c'est qu'il y a deux paramètres. Ce qu'on renonce en termes de ressources, ça, on est capables — en général, à moins de complexité particulière — on est capables de l'identifier, les ressources qui sont allouées pour différents programmes. Ça veut dire, si on renonce à ce programme-là, on est en mesure de savoir à quoi on va renoncer puis qu'est-ce que ça donne comme impact au niveau des ressources. Maintenant, au niveau de la mission, lorsqu'on renonce à un programme en termes de mission, là, ça, c'est une autre histoire, c'est plus au ministère qui est porteur de ce programme-là de l'apprécier.

M. Therrien : Et, ce ministère-là, est-ce qu'il utilise ces données-là... Non, parce que c'est par rapport à un programme, ce n'est pas par rapport... Lui, ces informations-là, c'est par rapport à son ministère.

M. Ouellet (Yves) : Là, ça va être d'autre chose, là, tu sais, c'est...

M. Therrien : Oui, c'est ça.

M. Ouellet (Yves) : Le programme a un objectif x qui n'est pas des objectifs de gestion comme on a ici, là.

M. Therrien : Bien, tu sais, je veux dire, si tu élimines un programme... Ah! je comprends ce que vous voulez dire. On n'a pas ces informations-là pour chaque programme établi, mais on a la performance des ministères qui chapeautent les programmes.

M. Ouellet (Yves) : Exact.

M. Therrien : Ça fait que ça, ça pose problème. Puis le fait qu'on n'ait pas beaucoup de coûts de revient, ça fait en sorte qu'on coupe des programmes, mais on est capable de voir l'incidence. Tu sais, on est capable de voir l'incidence, tu sais, je veux dire, à partir des montants vous mettez, mais...

M. Ouellet (Yves) : C'est clair.

M. Therrien : En tout cas, moi, si vous me dites que c'est un outil qu'on peut utiliser dans la commission Robillard, bien, à ce moment-là, moi, ça me réconforte parce que c'est une mine d'information qui est quand même appréciable.

M. Ouellet (Yves) : Vous comprenez, je ne veux pas présumer de ce que la commission utilise, là, mais on pense que...

M. Therrien : O.K. Bon, écoutez, moi, j'ai pas mal... Combien il me reste de temps? J'ai fini, j'imagine.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste à peu près 1 min 30 s.

M. Therrien : Bon, bien, écoutez, peut-être que je conclurais en disant, tout simplement, que vous faites un travail par rapport à l'encadrement, ce que j'ai remarqué, avec les outils qui sont très nombreux, dont on a l'éventail ici, très nombreux, et, à partir de cette gestion des outils, on peut imaginer que ce qui va aboutir en output, ça va être plus appréciable pour la population en général. C'est ce qu'on peut espérer.

M. Ouellet (Yves) : C'est l'objectif. Qualité des services, c'est l'objectif ultime.

M. Therrien : Oui, exactement. Bon, bien, écoutez, je vous remercie, M. Ouellet. Ça m'a fait plaisir de vous rencontrer, et je vous souhaite bonne continuité.

M. Ouellet (Yves) : Merci. Ça me fait plaisir.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. le député de Sanguinet. Donc, dernier bloc avec la deuxième opposition pour cinq minutes.

M. Caire : Merci, M. le Président. Depuis tout à l'heure, vous nous dites : Quand on fait l'évaluation, on s'occupe essentiellement du volet gestion ressources. Que ce soit pour l'efficacité, que ce soit pour l'atteinte des cibles, vous dites : Nous, on est tributaires ou on est plus responsables... notre champ d'évaluation, c'est les ressources. Si on va du côté mission, c'est le ministère. Est-ce que c'est parce que votre autorité s'arrête là ou parce que votre expertise s'arrête là?

M. Ouellet (Yves) : Les deux. Les deux. Comme je vous dis, on a des petites équipes. Par exemple, 60 personnes au niveau du secteur budgétaire, on ne peut pas avoir des experts au niveau des opérations, on ne peut pas avoir des experts au niveau de l'environnement. On a des gens qui connaissent bien tous ces secteurs-là puis qui sont capables d'apprécier les activités puis, surtout, de faire les liens avec les ressources, mais, quand on arrive de manière plus pointue dans les orientations de mission, c'est au ministère et aux dirigeants du ministère de faire valoir leurs positions, leurs orientations, de présenter leur bilan.

M. Caire : J'essaie juste de voir parce que, pour moi, vous avez une espèce de rôle de chien de garde, et il m'apparaît qu'il manque des pattes au chien, là, parce que ce que je comprends... Puis je donnais l'exemple de la santé tout à l'heure, puis, si on avait un programme en santé, vous pourriez évaluer l'efficacité, l'efficacité sur le volet gestion, mais vous dites : Le volet mission, ça, on ne s'embarquera pas là-dedans. Alors, vous ne pensez pas qu'il serait souhaitable que vous puissiez embarquer dans ce volet-là, que vous puissiez, de façon concrète... Est-ce que c'est inimaginable? Vous dites : Non, M. le député, ça demanderait tellement de ressources...

M. Ouellet (Yves) : Non, mais ici ce qu'on leur dit, c'est qu'ils doivent évaluer leurs programmes. Puis ce qu'on leur fait, c'est qu'on leur donne des outils pour comment devrait-être faite l'évaluation.

M. Caire : Là, on parle du volet mission.

M. Ouellet (Yves) : Oui, même pour le volet mission, là. Dans le fond, c'est eux qui vont apprécier les résultats. C'est eux qui vont apprécier les résultats, mais, nous, ce qu'on veut, c'est qu'il y ait des bonnes approches, des bonnes méthodes, puis on veut qu'ils le fassent. C'est ça qu'on souhaite.

M. Caire : Donc, si on regarde ça de façon globale, vous êtes en mesure de faire l'évaluation d'un programme, mais vraiment de façon globale, vous seriez en mesure de le faire. Ce ne serait pas, là, quelque chose d'inimaginable pour dire au Secrétariat du Conseil du trésor...

M. Ouellet (Yves) : Bien, s'il y a de la mission, comme je vous dis, il faut le faire avec le ministère, tu sais, on n'a pas des experts pour apprécier...

M. Caire : Mais ce n'est pas impensable, cette collaboration-là. Ce chapeau-là, vous pourriez le porter.

M. Ouellet (Yves) : Non. Tout à fait.

M. Caire : O.K. Je voulais, s'il me reste encore quelques minutes, parce qu'il y a un autre...

Le Président (M. Gaudreault) : Il reste deux minutes.

M. Caire : ...aspect important, puis qu'on n'a pas abordé, vous parlez de l'évaluation de la performance des employés. Ça, ça s'orchestre comment? Parce que c'est une phrase très courte, mais ça m'apparaît être une mission très lourde. De quelle façon vous intervenez pour évaluer la performance d'un employé?

M. Ouellet (Yves) : Bon, ce qui est prévu puis ce qui est attendu des gestionnaires, c'est qu'ils doivent fixer en début d'année, en début de période, des attentes précises à chacun des employés par rapport à ce qui est attendu au niveau de leur travail, puis en fin d'année, à la fin de la période, ils doivent apprécier le travail des employés en fonction de ce qui a été fixé et convenu avec le gestionnaire. Puis c'est la même chose, après ça, le gestionnaire...

M. Caire : Mais à votre niveau. Parce que ça, c'est de la microgestion, je ne pense pas que vous embarquiez là-dedans...

M. Ouellet (Yves) : Non, non, non.

M. Caire : ...quand on parle de chaque employé. Mais vous, vous dites : Nous, on a un indicateur, là, pour voir, au niveau de...

M. Ouellet (Yves) : Bien, c'est la même philosophie. Nous, ce qu'on dit maintenant, ce n'est pas nous qui allons faire ça, mais on s'attend à ce que vous le fassiez. Ça fait que nous, on l'a demandé, on a un indicateur qui nous dit : Est-ce que tu le fais puis...

M. Caire : Puis comment, justement, comment vous faites pour évaluer si... Le ministère de la Santé, par exemple, qui a des centaines de milliers d'employés, là, 200 000, on s'entend, là, que vous n'allez pas reviser chaque évaluation puis dire...

M. Ouellet (Yves) : Non. Là, c'est l'imputabilité du gestionnaire. On lui dit : Est-ce que tu en as fait? Est-ce que tu l'as demandé? Est-ce que tu en as fait dans ton organisation? Puis c'est là qu'on obtient l'information.

M. Caire : Puis avez-vous la capacité de prendre... excusez l'expression, mais d'aller prendre une carotte?

M. Ouellet (Yves) : Oui, on pourrait aller prendre des carottes...

M. Caire : Vous pourriez ou vous le faites?

M. Ouellet (Yves) : ... mais vous comprenez qu'on ne peut pas aller dans le jardin au complet, là.

M. Caire : Non, non, je comprends. C'est ça, là, on parle d'un champ de culture, mais est-ce que vous le faites? Et, si oui, de quelle façon?

M. Ouellet (Yves) : Mais, comme on l'a dit, oui, on le fait puis on va le faire dans le cadre des échanges qu'on a avec des ministères et les organismes. On a beaucoup d'information, la petite équipe communique de manière régulière avec les différents ministères et organismes. Puis, lorsqu'ils nous envoient leur information, s'il y a des choses qui nous apparaissent différentes de l'information qu'on a déjà, ça peut être un prétexte ou un élément pour communiquer avec eux. Ou, des fois, juste en fonction du résultat qu'on obtient, on va aller faire des vérifications, on va communiquer avec ces gens-là pour voir comment qu'ils ont fonctionné.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Ça...

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Non, le temps est écoulé, ce qui met fin à notre audition. Je veux remercier les gens du Conseil du trésor. M. Ouellet, ça a été intense, mais vous n'avez pas perdu de cheveux en cours de route.

Des voix : Ha, ha, ha!

Le Président (M. Gaudreault) : Donc, c'est bon signe. Je voudrais remercier les gens qui vous accompagnent, qui étaient très présents, dédiés, dévoués. Merci beaucoup de votre présence à cette commission. Je veux remercier les collègues. Et je demande de ne pas aller trop loin parce qu'on va suspendre pour faire une petite séance de travail pour faire les conclusions et les recommandations.

Et donc, là-dessus, je suspends les travaux de la commission. Merci.

(Fin de la séance à 17 h 28)