



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 25 mars 2015 — Vol. 44 N° 11

Audition sur le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général du
printemps 2014 portant sur l'acquisition de biens et de services

**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 mercredi 25 mars 2015 — Vol. 44 N° 11

Table des matières

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du président-directeur général du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), M. Denys Jean	2
Document déposé	3
Discussion générale	3
Remarques finales	29
Mme Guylaine Leclerc, Vérificatrice générale	29
M. Denys Jean, président-directeur général du CSPQ	29

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Pierre Reid
M. Sylvain Roy
Mme Rita Lc de Santis
M. Éric Caire
M. Michel Matte
M. Gérard Deltell
M. Richard Merlini
M. André Villeneuve
M. Guy Ouellette
M. Alain Therrien

* Mme Josée Noreau, CSPQ

* Témoin interrogé par les membres de la commission

Le mercredi 25 mars 2015 — Vol. 44 N° 11

Audition sur le chapitre 3 du rapport du Vérificateur général du printemps 2014 portant sur l'acquisition de biens et de services

(Quinze heures douze minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : À l'ordre, s'il vous plaît! Je constate le quorum. Je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à tous et toutes de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs cellulaires, s'il vous plaît.

Le mandat qui nous réunit cet après-midi, c'est afin de procéder à l'audition du Centre de services partagés du Québec relativement au chapitre du rapport du Vérificateur général intitulé Acquisition de biens et services du printemps 2014.

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

La Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Péladeau (Saint-Jérôme) est remplacé par M. Roy (Bonaventure) et M. Turcotte (Saint-Jean), par M. Therrien (Sanguinet).

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va débiter avec la présentation du Vérificateur général... la Vérificatrice générale du Québec, puis nous entendons l'exposé du Centre de services partagés. Le reste de la séance sera consacré aux échanges selon la formule habituelle que les membres de la commission connaissent.

J'invite donc Mme la Vérificatrice générale à nous faire un résumé de ses observations qui portent sur l'acquisition des biens et services au Centre de services partagés. Vous disposez d'une dizaine de minutes, à peu près, Mme Leclerc. Merci.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, M. le Président, mesdames, messieurs, membres de cette commission, M. le président-directeur général du Centre de services partagés du Québec. D'entrée de jeu, je tiens à remercier tous les parlementaires d'avoir appuyé ma nomination comme Vérificatrice générale du Québec. C'est un honneur pour moi d'occuper ce poste et de pouvoir apporter ma contribution à l'amélioration de la gestion publique québécoise.

Je souhaite également souligner tout le travail accompli par M. Michel Samson. Pendant plus de trois ans, il a su piloter de façon remarquable les destinées de l'organisation et la représenter dignement. Depuis mon entrée en fonction, son soutien et sa collaboration me sont d'une aide inestimable. C'est donc avec intérêt que je participe à ma première séance de la Commission de l'administration publique. Celle-ci porte sur la vérification de l'optimisation des ressources concernant les acquisitions de biens et de services effectuées par le Centre de services partagés du Québec, le CSPQ.

Les acquisitions du gouvernement du Québec représentent un pourcentage non négligeable du produit intérieur brut et génèrent annuellement des déboursés de plusieurs milliards de dollars. Un processus d'acquisition efficace est donc essentiel pour l'Administration afin d'optimiser les coûts inhérents à la gestion de ces services et de générer des économies. Ces responsabilités incombent notamment au CSPQ, qui en est l'un des plus importants donneurs d'ouvrage gouvernementaux. À ce titre, il doit veiller à ce que les entités de l'administration publique puissent acheter des biens et des services de qualité au meilleur coût possible et en conformité avec la réglementation et les normes d'accessibilité, d'équité et de transparence.

Notre vérification s'est articulée autour de deux axes, soit le processus d'acquisition et le mécanisme de gouvernance. Nous avons constaté que plusieurs éléments du processus en place ne permettent pas au CSPQ d'acquiescer les biens et les services de manière efficiente, efficace et économique. D'abord, le CSPQ n'a pas l'assurance que la libre concurrence s'exerce efficacement. D'une part, le degré de précision et la clarté de certains appels d'offres est insuffisant. D'autre part, le manque de connaissance des marchés et de questionnement des conseillers en acquisition peut les amener à une gestion coûteuse du processus d'appel d'offres.

Ensuite, en ce qui a trait à l'évaluation des appels d'offres, l'insuffisance de directives et le manque de rigueur dans l'exécution des tâches ne favorisent pas le traitement équitable des fournisseurs. En outre, le CSPQ se place parfois dans des situations de non-conformité à la réglementation en vigueur.

Par ailleurs, l'organisation du travail n'est pas optimale. Des lacunes relatives à la planification entraînent plusieurs ruptures dans l'offre de services à l'égard des achats regroupés.

Enfin, le CSPQ dispose de peu d'information de gestion, et celle disponible n'est pas toujours fiable. Le manque d'information sur l'historique des dossiers d'acquisition le prive d'une mémoire organisationnelle, essentielle au développement d'une culture d'amélioration continue.

Les problèmes décelés dans le processus d'acquisition du centre ne sont pas nouveaux. Depuis la constitution de l'organisation en 2005, la clientèle et les fournisseurs ont soulevé leurs insatisfactions à maintes reprises. Parmi les facteurs pouvant expliquer cette situation qui dure depuis plusieurs années, nous avons recensé certains éléments associés à la gouvernance du CSPQ.

Premièrement, la stratégie du CSPQ pour réaliser sa vision et sa mission en matière d'acquisition n'est pas établie clairement. Ainsi, l'élaboration des actions nécessaires pour recentrer l'offre de services reste encore à développer.

Deuxièmement, le CSPQ n'est pas parvenu à appliquer un mode de gestion basé sur l'approche clientèle. Après plus de huit ans d'existence, il n'a pas établi une offre de services arrimée aux besoins prioritaires des ministères et des organismes orientée sur les économies gouvernementales. En outre, ses réflexions dans le but d'accroître l'utilisation de ses services par les organismes publics ont porté davantage sur l'élargissement de l'adhésion obligatoire que sur les moyens à mettre en place pour améliorer la qualité de ces services. Troisièmement, le centre n'a pas pris les mesures suffisantes pour développer et conserver l'expertise organisationnelle nécessaire à l'implantation des meilleures pratiques en vue d'offrir une prestation de services de qualité.

Nous avons aussi noté que le CSPQ ne mesure pas adéquatement sa performance. Ainsi, il n'a pas défini les objectifs liés à la qualité des services qu'il souhaite offrir ni les cibles et les indicateurs y afférents. Par conséquent, il ne peut connaître sa performance, l'analyser et démontrer clairement dans quelle mesure il génère les économies gouvernementales attendues.

L'ensemble de ces éléments démontre que, compte tenu de sa mission, des objectifs poursuivis lors de sa création et de la maturité organisationnelle attendue depuis, le CSPQ n'est pas encore devenu le centre d'excellence qu'il devait être en matière d'acquisition ni la référence dans son domaine d'affaires.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants du centre lors de la réalisation de cette vérification de l'optimisation des ressources. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci beaucoup, Mme Leclerc. Alors, nous serions à l'étape d'entendre M. le président-directeur général du Centre de services partagés du Québec, à qui je souhaite la bienvenue aussi, parce que je sais qu'il est également assez récent dans l'organisation. Alors, M. Denys Jean, je vous invite à présenter les gens qui vous accompagnent, puis à faire votre exposé. Vous disposez également d'une dizaine de minutes.

Exposé du président-directeur général du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), M. Denys Jean

M. Jean (Denys) : Alors, je suis accompagné aujourd'hui, avec moi, de Mme Josée Noreau, vice-présidente aux ressources matérielles et aux moyens de communication ainsi que vice-présidente aux solutions d'affaires, technologies de l'information et des communications par intérim. J'ai M. Michel Gauthier derrière moi, qui est vice-président aux services d'infrastructure, technologies de l'information et des communications. J'ai M. François Bérubé, vice-président aux ressources humaines et financières. Et je suis aussi accompagné de Mme Anne Deblois, directrice de la vérification interne, Mme Johanne Laplante, secrétaire générale, ainsi que M. Paolo Houle, directeur général des acquisitions.

Alors, M. le Président, d'abord, je voudrais vous remercier, vous et les membres de la commission, pour l'invitation que vous nous avez faite à venir échanger avec vous sur le rapport du Vérificateur général concernant l'optimisation des ressources, volet Acquisitions. À écouter la Vérificatrice générale, je pense qu'on a du boulot à échanger entre nous. C'est d'autant plus intéressant pour moi d'être ici que c'est ma première sortie parlementaire en tant que P.D.G. du Centre de services partagés du Québec. Et je pense que la meilleure façon de commencer un mandat comme administrateur public, c'est de rencontrer les membres de la Commission de l'administration publique.

• (15 h 20) •

Mme Leclerc, j'en profite pour vous souhaiter un fructueux mandat, puis je vous assure de la collaboration de l'ensemble des membres du personnel du Centre de services partagés du Québec.

Donc, le 11 juin 2014, le Vérificateur général du Québec a produit un rapport sur l'optimisation des ressources dans le domaine des activités d'acquisition du centre. Le rapport de vérification porte sur les années 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013 et exclut les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information, les travaux de construction et les contrats dont la valeur est estimée à moins de 25 000 \$. Le Vérificateur général a procédé à l'analyse de 26 contrats, soit 19 en achats mandatés, sept en achats regroupés, d'une valeur totale de 189 millions. Le rapport compte 12 recommandations visant à assurer qu'en matière d'acquisition le centre tienne compte des facteurs essentiels pour remplir effectivement sa mission, acquière les biens et les services de manière efficiente et économique et dispose d'une information de gestion, évalue sa performance et en rend compte.

Dans un premier temps, M. le Président, il est acquis que le Centre de services partagés du Québec fait siennes l'ensemble des recommandations du Vérificateur général. Le 13 janvier dernier, d'ailleurs, nous avons acheminé à la Commission de l'administration publique et au Vérificateur général du Québec un plan d'action visant à donner suite au rapport de juin 2014. Dès la réception du rapport, une fois les mesures identifiées, les responsables du dossier ont reçu mandat de mettre en place les changements. Il nous est donc possible aussi de vous informer aujourd'hui qu'au 20 mars 2015 des 42 mesures proposées, à peu près 26 sont réalisées, dont huit sont en continu, et que nous sommes au travail en ce qui concerne les 16 autres mesures. Sans présumer de la conduite de vos travaux et en vous laissant toute la latitude d'intervention qui vous appartient à titre de commission et de parlementaires, nous nous sommes préparés en anticipant que la séance d'aujourd'hui aurait pour objectifs la prise de connaissance du plan d'action du centre, la portée et la suffisance des mesures proposées et les ajustements qui, le cas échéant, pourraient être requis par la commission.

J'ajouterai un passage non prévu au discours transmis, j'ai tenu à vous préciser que, depuis l'été 2012, on est conscient, le CSPQ est conscient des défis à relever, et, suite à un diagnostic interne, les travaux ont été amorcés pour consolider et standardiser les façons de faire en matière d'acquisition. C'est dans ce contexte que le centre a mis en oeuvre dès novembre 2012 une série de gestes structurants contribuant à répondre à plusieurs constats formulés dans le rapport du Vérificateur général. En avril 2013, le Secrétariat du Conseil du trésor a déposé un rapport d'audit concernant les processus d'adjudication et d'attribution de neuf contrats d'achats regroupés en approvisionnement pour la période du 1er avril 2010 au 31 mars 2012. Les constats et les recommandations à la fois du diagnostic interne du Vérificateur

général et du Secrétariat du Conseil du trésor se rejoignent à certains égards et même à maints égards. C'est en ce sens que nous travaillons depuis 2012.

À ce stade-ci, je vous propose de résumer à partir du rapport du Vérificateur général les principales mesures mises en place ou que nous proposons de mettre en place, sachant que nous aurons l'occasion de discuter chacune d'entre elles au cours de la séance. Il apparaît que, dans le domaine des acquisitions, le Vérificateur général nous demande d'agir dans quatre champs précis, à savoir la gouvernance des activités d'acquisition, la connaissance de nos activités tant sous l'angle externe que sous l'angle interne, le processus d'acquisition lui-même et la performance.

Au chapitre de la gouvernance, le Vérificateur général nous invite à établir une stratégie de mise en oeuvre de notre vision et de notre mission, à améliorer la qualité de notre prestation de services et à accroître la satisfaction de notre clientèle. De toutes les recommandations du Vérificateur général, c'est sans doute sur ces aspects qu'il nous reste le plus de travail à faire. Cela s'explique par le fait que les recommandations débordent très nettement le domaine des acquisitions et touchent l'ensemble des activités et des services du centre. À ce titre, comme l'a déjà annoncé le ministre, nous procéderons en 2015-2016 à des travaux visant à recentrer le centre sur sa mission d'origine, à savoir offrir des services partagés à valeur ajoutée et assurer une distribution de services de qualité au bénéfice et à la satisfaction de la communauté gouvernementale. Nous demandons du temps pour agir en ce domaine qui, au-delà des mots, est porteur de changements majeurs et importants pour le centre. Nous sommes prêts, le cas échéant, à revenir échanger avec vous sur le sujet.

(Panne de son) ...la connaissance du domaine des acquisitions, le Vérificateur général nous invite, d'une part, à améliorer nos informations sur les marchés et à cibler les biens et services à potentiel d'économies et, d'autre part, à nous doter d'outils d'information de gestion efficaces et fiables. Sur ces deux aspects, je porte à votre attention les principales mesures mises en place à ce jour, à savoir l'élaboration et la mise en vigueur d'un processus formel de connaissance des marchés pour les appels d'offres en achats regroupés ainsi que la réalisation d'une analyse de rentabilité des activités d'acquisition qui nous a permis d'identifier les biens et services les plus rentables pour la communauté gouvernementale.

De manière plus particulière en ce qui a trait à l'information de gestion, vous noterez les mesures suivantes : d'abord, la mise en place d'un tableau de bord de gestion et d'indicateurs; la mise en place de mesures visant à assurer l'intégralité et l'uniformité des informations aux dossiers d'acquisition; le déploiement d'un système de suivi des dossiers d'acquisition, qui, en plus de nous permettre de planifier nos interventions, nous donne de l'information fiable et en temps réel sur nos activités.

Au chapitre du processus d'acquisition, le Vérificateur général a révélé un certain nombre d'aspects à aborder et à corriger, notamment le traitement optimal des dossiers d'acquisition, la gestion des risques, le traitement équitable des fournisseurs, la prise en compte du développement durable et de l'impact économique régional et la concurrence des appels d'offres. Ici, nos actions portent sur les aspects suivants, à savoir : le développement du processus d'information, de suivi et de contrôle tel que le système de suivi des dossiers d'acquisition; le programme d'assurance qualité; l'identification des risques et leur gestion et le recours à l'audit; la mise à niveau de l'encadrement des activités d'acquisition en faisant évoluer l'ensemble des directives, et des processus, et des pratiques d'affaires; le développement, le renforcement et le maintien de l'expertise et du savoir-faire du personnel, notamment par la nomination de conseillers experts en acquisition, la formation du personnel, formation adaptée au contexte des acquisitions et aussi sur le développement durable, sur la gestion contractuelle et sur les compétences requises dans le domaine des acquisitions.

Finalement, les préoccupations du Vérificateur général ont porté sur la performance des activités d'acquisition du centre. Sur ce thème, le Vérificateur général nous invite à établir des objectifs, des cibles et des indicateurs de performance et à nous assurer de la fiabilité des données utiles pour mesurer la performance. Sur ce sujet, les principales mesures réalisées à ce jour sont : la mise en place d'un tableau de bord de gestion avec des indicateurs de mesure; une analyse de rentabilité des activités qui nous permet d'alimenter les indicateurs, tout comme consignment de l'information sur les dossiers traités que nous permet le système de suivi des dossiers d'acquisition. Au titre de la mesure et du suivi de la performance des activités d'acquisition, des travaux restent à faire qui ne sont pas sans lien avec la mesure de la performance de l'ensemble de l'organisation.

M. le Président, en remerciant les membres de la commission, on vous assure de toute notre disponibilité pour répondre à vos questions.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup, M. Jean. Juste avant de procéder à l'échange avec le bloc du gouvernement, vous avez fait mention dans votre présentation d'un tableau de bord de gestion. Nous avons reçu votre plan d'action, le plan d'action, oui. Est-ce qu'il serait possible de déposer à la commission dès que possible, là, le tableau de bord de gestion, s'il vous plaît, pour le bien des membres de la commission? Parce que je pense que ça peut être un élément important de...

M. Jean (Denys) : M. le Président, on peut le déposer immédiatement.

Document déposé

Le Président (M. Gaudreault) : Vous allez le déposer immédiatement, puis on va s'organiser pour faire des copies pour les membres de la commission.

Discussion générale

Alors, nous allons procéder immédiatement aux échanges avec les parlementaires en procédant de façon habituelle, avec un bloc du gouvernement en alternance avec les deux oppositions. Le gouvernement dispose d'environ

1 h 20 min; l'opposition officielle, environ 48 minutes; et le deuxième groupe d'opposition, 32 minutes. Toujours avec la souplesse, là, nécessaire. Des fois, là, avec quelques petits débordements, mais, en bout de ligne, on arrive toujours à gérer notre temps. Alors, nous commençons tout de suite avec le bloc du gouvernement et le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. Comme plusieurs de mes collègues, j'ai beaucoup de questions et je suis sûr qu'on n'aura pas assez de temps pour passer à travers tout. Mais j'aimerais commencer par une question très générale surtout en faisant appel, M. le sous-ministre, à votre longue expérience dans les ministères. Et, en particulier, avant celui-ci, ministère des Services gouvernementaux, vous aviez déjà quand même un oeil sur ça, j'imagine, mais aussi au Conseil du trésor, où, au Conseil du trésor, il y a beaucoup de processus qui sont les mêmes ou semblables à ce que... enfin, plusieurs processus d'acquisition notamment qui sont supervisés, du moins, par le Conseil du trésor. Et ma connaissance et celle de mes collègues, probablement, est un petit peu... n'est peut-être pas assez élaborée, mais j'aimerais savoir, d'une part, est-ce que ce qui se passe dans la question des acquisitions, et dont on parle ici, et ce qui se passe au Conseil du trésor... est-ce que c'est des choses en parallèle? Est-ce que le Conseil du trésor a un mot à dire sur les modes d'acquisition? Normalement, il me semble que oui. Est-ce qu'il y a des acquisitions qui se font dans d'autres secteurs, dans d'autres ministères? Et, si oui, comment est-ce que ça se compare?

Parce qu'il y a des bonnes pratiques gouvernementales qui existent. Le Conseil du trésor a un peu ce rôle-là, vous l'avez joué. Comment se fait-il qu'on se retrouve avec quelque chose qui semble être plus... enfin, où il y a des déficiences qui semblent être plus nombreuses peut-être que ce que l'on entend en général dans cette commission par rapport à des choses similaires? Est-ce que vous pouvez faire un parallèle ou nous expliquer un contexte par rapport à l'ensemble du gouvernement? Comment ça se situe, ce qu'on voit ici, là, dans le rapport du vérificateur?

• (15 h 30) •

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

M. Jean (Denys) : Bien, écoutez, le Conseil du trésor, dans le fond, il a un double rôle. Premièrement, il a un rôle de gestion des dépenses. Et, en ce sens-là, la réduction des coûts d'administration de l'appareil public, ça fait partie, là, de son champ d'intérêt, si vous voulez, entre guillemets. Au niveau de la gestion des services, le rôle du Conseil du trésor, c'est d'adopter des lois et règlements sur l'attribution des contrats. C'est lui qui est responsable de faire en sorte que les lois et les règlements soient mis à niveau, soient à jour, soient disponibles pour que, quand un ministère, ou un organisme, ou le CSPQ fait de l'acquisition de biens et services, il y a des règles légales qui sont dictées par le Conseil du trésor, et c'est ce qu'on respecte. Nous, au CSPQ, on est comme une espèce de bras opérationnel, si vous voulez, entre guillemets, du Conseil du trésor et on applique, dans le fond, à des achats regroupés de ministères et d'organismes les règles légales, réglementaires et lois qui sont développées par le Conseil du trésor. C'est comme ça, un peu, que les responsabilités se déclinent.

M. Reid : Donc, c'est un peu comme dans n'importe quel ministère, en quelque sorte, ou n'importe quel organisme gouvernemental, on est soumis aux mêmes règles et... En tout cas, parmi les questions que nous aurons, on va essayer de comprendre un petit peu pourquoi, dans certains cas, en tout cas, il y a des choses qui nous semblent être un petit peu plus problématiques que ce qu'on a peut-être vu ailleurs, et c'est pourquoi on est ici aujourd'hui.

Et le premier élément sur lequel j'aimerais peut-être regarder un peu — puis ça va nous amener à un élément de votre plan aussi, là, puis à une recommandation — c'est la question de l'expertise et de la compétence, qui sont deux choses un petit peu différentes. L'expertise... On peut avoir des gens qui sont intelligents puis qui n'ont pas l'expertise. Puis on peut avoir des gens qui ont l'expertise, ils n'ont pas nécessairement la capacité. Enfin, les deux éléments font en sorte que, dans beaucoup d'organisations... Et ça semble transparaitre un petit peu du rapport du vérificateur, il semble y avoir ce que j'appellerais une certaine asymétrie dans la compétence entre des gens des ministères et organismes et ceux du CSPQ qui fait qu'à un moment donné on a l'impression parfois que c'est à cause d'une asymétrie comme celle-là qu'on entend dire que c'est souvent le client qui décide qu'est-ce qu'il va y avoir dans l'appel et que le rôle du CSPQ, qui est un rôle d'amener une expertise, ne peut pas se jouer de la façon dont on s'attend ou dont le vérificateur s'attendait qu'il soit joué.

Est-ce qu'il y a une problématique qui peut ressembler à celle-là? Parce qu'on parle d'expertise, de développement, etc., et vous avez... Il y a une recommandation, et vous avez dans votre plan quelque chose aussi qui mentionne ça, qui se ramène — en fait, je vais poser cette question-là en même temps — à la question qui est un grand objectif au départ de la création du centre, qui était de regrouper des expertises qui, autrement, coûtent cher à dupliquer ailleurs puis à entretenir des expertises de ce niveau-là, de telle sorte que tous les ministères puissent s'y référer. Le centre d'expertise, le but était là, et de l'étude qui avait été faite au départ, de tous les sous-ministres en particulier qui avaient participé à cette étude-là, avec un beau livre qu'on m'avait donné, moi, à l'époque. C'est un des éléments forts dans les objectifs de la création du centre.

Et là on sent que, du côté de l'expertise, il ne semble pas, d'abord, que ce centre d'expertise là ait été créé ou qu'il ait pu prendre place, et est-ce qu'il n'y a pas une explication là à certaines des difficultés qui sont soulignées par le vérificateur concernant le fait qu'il y ait peut-être un manque... Enfin, disons, il n'y a pas un équilibre d'expertise. C'est pour ça que j'appelle ça une asymétrie, si vous voulez, d'expertise de part et d'autre. Souvent, dans la gestion, on parle d'asymétrie de pouvoir, mais là on ne parle pas de pouvoir comme plutôt d'expertise. Est-ce que ça fait partie des problèmes? Est-ce que c'est une explication? Et est-ce que c'est un élément qui va permettre de nous expliquer de quelle façon vous allez faire dans le plan la réponse à la recommandation n° 7? Et je cite, là, ici vous dites : «Révision de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques afin d'en faire un centre d'excellence en acquisition, particulièrement dans le domaine des TI — et c'est vraiment un des objectifs premiers — préparer un plan de mise en oeuvre et s'assurer

de son implantation.» Alors, de quelle façon... Est-ce que, la toile de fond, il y a un problème d'expertise, effectivement, qui est inégale entre des ministères forts — et je pourrais vous donner des noms que vous connaissez — et le CSPQ?

M. Jean (Denys) : Bien, votre question soulève plein de sujets. Premièrement, je pense que, bon, fondamentalement, ce n'est pas le Centre de services partagés du Québec qui détermine le besoin. On est au service des ministères et des organismes, c'est à eux d'établir le besoin. Nous, notre spécialité, c'est d'aider les ministères à aller chercher le meilleur produit ou le meilleur service au meilleur coût. Et c'est pour ça qu'au Centre des services partagés, si on suit la mission et l'objectif premier, c'est de développer des experts en acquisition. Or, comme un certain nombre de métiers, il n'y a pas d'école qui forme des experts en acquisition. Ça n'existe pas, des experts en acquisition. Il faut donc prendre des gens avec des qualités, avec une certaine expérience, qui l'ont déjà fait dans d'autres... et essayer de les développer, consolider leur expertise. Il faut s'assurer aussi que la relève soit prête, formée, accompagnée, ainsi de suite. C'est pour ça qu'on introduit un certain nombre... dans le plan, on introduit un certain nombre d'actions au niveau de la formation et de l'accompagnement du personnel. Bon, ça, c'est première réponse.

Deuxième réponse. La fameuse asymétrie dont vous parlez, moi, je la vois de la façon suivante, c'est que ce n'est pas tous les ministères et organismes qui ont intégré le service partagé dans leurs pratiques. Je veux dire, au moment où le Centre des services partagés essaie d'installer son mandat et ses pratiques, il y a des ministères qui résistent un petit peu, et puis, généralement, ça cause des frictions. Alors, l'asymétrie vient, des fois, de cet aspect-là. Mais les rôles sont clairs. Le client établit son besoin, nous, on met à sa disposition les moyens de répondre à ce besoin au meilleur coût, dans les meilleurs délais puis de la manière la plus efficace possible.

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

M. Reid : Est-ce qu'il reste du temps? Oui?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, il vous reste du temps.

M. Reid : J'aimerais ça, peut-être, poser une question sur la recommandation du VG n° 8, en fait le 8b, où il dit : «Une meilleure [compréhension] sur le suivi des dossiers et les modalités [des] services, entre autres en ce qui concerne son rôle et [ses] délais de livraison.» Et, juste à côté, ce n'était peut-être pas à ça que ça répond directement, mais, en tout cas, dans les mesures qui sont proposées... En fait, ça ne doit pas répondre à celle-là, mais les mesures sont : Constitution d'un inventaire exhaustif des lignes d'affaires, catalogues de services et évaluation de leur valeur ajoutée. Et vous avez prononcé tout à l'heure dans votre allocution... vous avez parlé de valeur ajoutée, et le vérificateur en parle aussi, comme quoi, directement ou indirectement, il y a une insatisfaction qui est liée au fait qu'on ne voit pas pourquoi on irait aux services partagés plutôt que de faire soi-même les choses. Il y a peut-être de la résistance. Mais la résistance, elle a aussi des explications. Ce n'est pas toujours de la résistance brute, ce n'est pas toujours du pouvoir. Des fois, c'est parce qu'on n'a pas le service qu'on veut ou qu'on n'a pas l'impression qu'on a la valeur ajoutée qu'on voudrait avoir.

Moi, la question que je pose là-dessus, je ne veux pas... c'est la question : Comment vous allez faire pour faire ça, évaluer leur valeur ajoutée? Et surtout, précisément, quel rôle les clients vont-ils jouer dans cette évaluation de la valeur ajoutée? Parce qu'au bout de la ligne, quand le client décide qu'il veut aller chez vous ou pas et qu'il... et, si ça dépend en grande partie du fait qu'il va trouver ou non une valeur ajoutée, bien, c'est sa perception, ce n'est pas juste une évaluation qui donne un chiffre. Donc, dans quelle mesure est-ce que le client va participer, vous allez tester avec le client avant de prendre des décisions finales là-dessus pour faire en sorte que vous vous assuriez d'une valeur ajoutée pas juste reconnue par les personnes du CSPQ, mais une valeur ajoutée reconnue par les clients dont on veut qu'ils profitent des services du CSPQ?.

Le Président (M. Gaudreault) : Vous avez 20 secondes, à peu près.

M. Reid : Bon, désolé, j'ai pris tout mon temps.

M. Jean (Denys) : Bien, je pense qu'on reviendra sur la question, mais je pense qu'établir la valeur... D'ailleurs, la mission fondamentale du centre, c'est de faire du service ajouté à valeur ajoutée. Donc, je pense que, tous les services qui sont mis en marché, on doit démontrer la valeur ajoutée et le bénéfice pour la communauté gouvernementale d'y avoir accès.

Ceci étant dit, vous avez raison, il ne suffit pas de venir montrer ça à nous. Il faut que les clients sachent que ce service-là leur rapporte a, b, c, d comme bénéfices, hein? Et c'est pour ça qu'on va travailler dans les prochains mois à développer l'approche clientèle, là, pour mettre plus à contribution les ministères et organismes dans la réflexion sur le développement de services, sur la mise en place de services. Ça se fait actuellement. Il y a des comités d'utilisateurs, il y a des... mais on va essayer d'étendre ça davantage et on va aussi beaucoup plus parler de valeur ajoutée, c'est quoi, la valeur ajoutée.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. Jean. Nous allons procéder au bloc de l'opposition, premier bloc de l'opposition, avec le député de Bonaventure.

• (15 h 40) •

M. Roy : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Jean. Bonjour à tous. Écoutez, on a eu un exposé qui, pour ma part, est assez troublant. Les défis sont immenses, hein, on doit le reconnaître. Et puis je réfléchissais sur le rôle du CSPQ

par rapport à toutes les institutions du Québec, ministères, organismes qui font affaire avec vous, et, si ça ne va pas bien chez vous, inévitablement ça peut avoir des conséquences dans certains ministères. Tout à l'heure, vous nous avez dit que, donc, votre mandat, c'est d'aider les ministères à avoir les meilleurs coûts possible dans des achats de groupe, entre autres, c'est ça, votre principal mandat, et que vous devez développer une expertise. Donc, ça fait 10 ans que le CSPQ existe, et on voit quand même des problématiques assez prégnantes exister. Nous, on s'est fait dire qu'il y avait quand même un roulement de personnel. Donc, dans un contexte de roulement de personnel, c'est évident que c'est assez difficile de construire une expertise pointue dans un domaine particulier, et la question est très simple : À quoi pouvez-vous attribuer, je dirais, une instabilité des ressources humaines?

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

M. Jean (Denys) : Bien, il y a différents facteurs qui peuvent expliquer l'instabilité des ressources humaines dans une organisation. Le domaine de l'acquisition est quand même un domaine où les gens étaient relativement âgés, là. Je veux dire, l'acquisition, au gouvernement du Québec, ça existe depuis que le gouvernement du Québec existe, là. Bon, ça, c'est une chose.

Deuxièmement, le fonctionnement du service et de l'unité, il n'y avait pas nécessairement une organisation très mobilisante pour les gens qui y travaillaient. Puis je n'étais pas là, je ne peux pas... mais ça m'a été témoigné. Et les chiffres que j'ai devant moi l'indiquent parce que je pense qu'on parlait d'un taux de roulement de 27 % à un moment donné — c'est ça, hein, Josée — et déjà, depuis 2012, on voit une amélioration du taux de roulement. Bon, ceci étant dit, il faut faire attention au taux de roulement, là. Quelqu'un qui part pour prendre sa retraite, il roule, mais il ne peut pas rouler autrement que partir. Vous comprenez ce que je veux dire? Alors donc, on a du travail à faire pour consolider nos équipes, préparer la relève. Et d'ailleurs je pense que, dans le plan d'action, on évoque ça, c'est ça, le gros défi qu'on a au niveau du personnel. Et, comme je vous disais tantôt, je ne peux pas embaucher des acquéreurs, là, ça n'existe pas. C'est des gens qui ont différentes formations et qui apprennent à faire de l'acquisition au gouvernement du Québec parce qu'il y a un contexte légal et réglementaire particulier.

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

M. Roy : Merci. Bon, le président du Conseil du trésor a annoncé des coupes de 200 millions en informatique. Et ça, ça veut dire une attrition des budgets, là, ça veut dire... puis il y a des ressources humaines qui vont écopier, il y a de l'expertise qui va écopier à quelque part. Puis vous n'allez pas vous mettre en porte-à-faux avec le ministre, c'est sûr, mais comment allez-vous intégrer une coupe de cette nature-là dans un contexte où on dit qu'il ne faut pas réembaucher, mais ça prend de l'expertise à l'interne pour le fameux dossier informatique ou des ressources informationnelles? Comment allez-vous naviguer dans un contexte d'attrition de cette nature-là pour permettre de régler les grandes problématiques que l'informatisation, disons, nous fait voir?

M. Jean (Denys) : M. le Président, je vais avoir besoin que le député m'aide parce que je n'ai pas compris que le ministre avait annoncé des coupes de 200 millions. Ce que j'ai compris, moi, c'est qu'un journaliste que tout le monde connaît a eu de l'information sur les intentions du ministre en matière de services partagés, et il a donné dans son article un chiffre de 200 millions en coupes. C'est ça, hein?

M. Roy : Ce que j'ai ici.

M. Jean (Denys) : Parce que, de mon point de vue, le ministre n'a jamais annoncé de coupes.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Puis, si vous permettez, M. le directeur général, juste rappeler également notre règle de commission parlementaire, là, d'éviter de faire... donc, de se tenir vraiment au rapport du Vérificateur général. Alors, ça n'empêche pas évidemment, parce qu'on est ici pour ça, là, d'établir des pistes de solution pour l'avenir, mais je veux juste vous rappeler à cette règle de prudence, M. le député.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Et de vous adresser à moi, mais, je veux dire, c'est surtout sur le fond, là, que je vous interpelle, sur la question de la règle ici, là, de travail d'équipe sur la base du rapport qui nous a été soumis. Donc, je veux vraiment, en même temps, ne pas vous restreindre dans vos propos, mais je vous invite à la prudence.

M. Roy : Message reçu, M. le Président. On en rediscutera éventuellement. Problématique de libre concurrence, bon, ça a été évoqué. Bon, pouvez-vous nous faire une petite rétrospective de votre analyse de ça, même si vous n'y étiez pas? Mais quelles sont vos stratégies à l'avenir pour assurer qu'il y ait une ouverture la plus large possible pour permettre une libre concurrence, donc une diminution des coûts?

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

M. Jean (Denys) : Oui, M. le Président. Je pense que d'abord, quand on parle de concurrence dans le domaine des acquisitions et des soumissions, je pense que le travail qu'il faut faire, c'est de donner accès à la proposition, là,

qu'on met sur la table au maximum d'entreprises possible, ce qu'on appelle de la concurrence. O.K.? Alors donc, de mon point de vue personnel, il y a deux enjeux. Premièrement, il faut que tu connaisses le marché, tu sais. Il y a-tu bien des fournisseurs de disponibles pour tel ou tel service? Donc, dans le fond, tu vas en acquisition d'un bien, pas d'un produit. Ça, des fois, ça rend les ministères un peu malheureux, là, parce qu'ils veulent avoir un produit trop spécifique, et nous, bien, la loi nous interdit d'être trop spécifiques. Alors là, nous, il faut aller élargir, donc, la portée de la concurrence. Bon.

Deuxièmement, il faut donc connaître le marché. Deuxièmement, il faut faire en sorte que les appels d'offres, tels qu'ils sont écrits, laissent le maximum de place à la concurrence. Il faut éviter des dispositifs restrictifs qui peuvent, à la limite, là, réduire la portée ou le nombre de fournisseurs accessibles. Troisièmement, il faut aussi avoir un processus clair, précis, bien publié, aussi recevoir, être capable de recevoir des questions des fournisseurs et de préciser sous forme d'addenda les réponses attendues par les fournisseurs pour que tout le monde soient sur le même pied d'égalité quand ils postulent à une soumission. Bon.

Et, ceci étant dit, il ne faut pas non plus se bercer d'illusions, il peut y avoir des cas où le marché est très restreint, hein? Ça fait partie de l'économie, là, tu sais, pour deux raisons. D'abord, il y a peu de fournisseurs parce que c'est un produit très spécifique. Demain matin, je pars acquérir un Challenger ou un Dash 8, j'ai comme l'impression que je n'aurai pas 22 fournisseurs, hein, ça, c'est clair. L'autre élément qui peut souvent nous arriver — puis je pense que ça fait partie des discussions qu'on peut avoir, et on aura sans doute cette discussion-là — on peut avoir, par exemple, un système informatique d'une entreprise qui est fournisseur exclusif de son bidule ou de l'entretien du bidule en question, de telle sorte qu'on ne parle même plus d'appel d'offres, là, on parle de gré à gré. Bon.

Ceci étant dit, le Vérificateur général et puis, avant lui, le Conseil du trésor nous avaient demandé de travailler beaucoup sur la concurrence. On a fait du travail à l'interne, là, puis déjà on voit, selon les indicateurs qu'on a, on voit une amélioration. Puis je pense que le meilleur indicateur pour être sûr de la concurrence, c'est le nombre d'appels d'offres avec un seul soumissionnaire parce que normalement, quand tu as de la concurrence, tu as plusieurs soumissionnaires. Alors, les données que j'ai ici, là, en 2012-2013 on avait 137 dossiers avec un seul soumissionnaire, puis, en 2014-2015, on a 69 dossiers pour à peu près le même volume d'appels d'offres publics. Donc, on peut penser qu'on s'améliore de ce côté-là. Ceci étant dit, on continue de travailler. On travaille avec le Conseil du trésor pour essayer de voir s'il n'y a pas moyen d'avoir plus de possibilités pour favoriser la concurrence.

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

M. Roy : Pour revenir à l'informatique, j'aimerais avoir votre position par rapport aux logiciels libres. Est-ce que vous considérez que ça serait une alternative intéressante pour sauver des sous pour le gouvernement? Ou je ne sais pas si ma question est hors propos... Non, on est dans le software, hardware, qui font partie du mandat de la vérification. Donc, juste avoir un son de cloche par rapport à ce dossier-là. Est-ce que c'est quelque chose qui est analysé — là, on est dans l'optique de sauver des sous pour le gouvernement du Québec — ou vous êtes encore en analyse, ou ça ne fait pas partie de vos cartons?

M. Jean (Denys) : Bien, M. le Président, c'est analysé, puis il s'utilise du logiciel libre au gouvernement du Québec. Je n'ai pas le chiffre avec moi, là, mais il y en a au CSPQ. Je ne sais pas si Michel a ça avec lui, mais il y a du logiciel libre au gouvernement du Québec. C'est clair que c'est une possibilité, et puis moi, comme gestionnaire, là... Pas comme informaticien parce que ce n'est pas ma hache, là, mais, si j'ai une situation à régler en termes informatiques et que, d'un côté, j'ai un logiciel propriétaire, puis que, d'un autre côté, j'ai un logiciel libre, puis que le logiciel libre est moins coûteux, mon choix est simple, là, je fonctionne avec le logiciel libre. Comme gestionnaire, là. Peut-être que, si j'étais informaticien ou consultant en informatique, j'ai peut-être une autre opinion parce qu'il y a des écoles dans ce domaine-là, là. Mais moi, comme gestionnaire, j'en suis là.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, merci beaucoup. Nous allons poursuivre avec un bloc du gouvernement, la députée de Bourassa-Sauvé.

• (15 h 50) •

Mme de Santis : Merci beaucoup. Merci, M. Jean et toute l'équipe. Comme vous nous avez remis le tableau de bord, je ne le comprends pas, O.K., s'il vous plaît, pour qu'on puisse comprendre, j'aimerais bien que vous expliquiez un peu qu'est-ce qu'on voit. Et aussi je ne vois pas de cibles dans le tableau de bord, donc je ne sais pas comment comparer les résultats vis-à-vis une cible. Alors, je vous laisse la parole.

M. Jean (Denys) : Je vais laisser la parole, si vous permettez, M. le Président, à ma collègue qui est l'instigatrice du tableau de bord.

Mme Noreau (Josée) : C'est un grand mot, c'est plutôt mon directeur général...

Le Président (M. Gaudreault) : Qui est madame... qui est madame...

Mme Noreau (Josée) : Josée Noreau, pardonnez-moi.

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

Mme Noreau (Josée) : Alors, effectivement, le tableau de bord, c'est quelque chose qui est tout nouveau à la DGACQ. Ça fait que, là, ce qu'on a commencé à faire avec un outil, c'est de commencer à cumuler les informations sur des valeurs qui vont pouvoir nous donner à terme des informations de gestion. Mais, bien honnêtement, c'est un outil qui est tout à fait nouveau, alors on vous a donné quelque chose qui va grandir dans le futur et qui va nous permettre d'avoir, effectivement, des objectifs de gestion et pouvoir se comparer. Mais, présentement, on a une base de données qui part à, à peu près, à ses premiers balbutiements.

Alors, ce que vous avez devant vous, c'est le nombre de soumissions par service. Dans la direction générale des acquisitions, il y a trois services distincts. Il y a le service d'acquisition de biens, le SAB, que vous voyez. Alors, ça, c'est les biens. Vous savez que tous les ministères sont assujettis à passer au CSPQ, à la DGACQ, pour acquérir des biens au-dessus de 25 000 \$. Alors, c'est cette unité-là qui traite les biens. L'autre, c'est l'unité des services. Alors, pour l'acquisition de services au gouvernement, chaque ministère est libre et autonome de faire ses propres appels d'offres, mais, par ailleurs, il y en a plusieurs qui passent chez nous. Et le plus gros consommateur est, naturellement, le CSPQ lui-même pour ses divisions informatiques, et l'autre, vous avez en technologies de l'information. Alors, on a une branche spécialisée en technologies de l'information pour les biens. Alors, c'est le SATI. Alors, ici, vous voyez le taux moyen, le nombre de soumissions par appel d'offres. Alors, c'est ce que vous avez devant vous pour le premier carré.

Mme de Santis : Chaque colonne représente...

Mme Noreau (Josée) : Chaque colonne, c'est sur une période de... C'est la période de temps...

Une voix : ...un trimestre. Chaque colonne...

Mme Noreau (Josée) : Chaque colonne est un trimestre.

Mme de Santis : Ah! mais de quel mois à quel mois? Parce que ce n'est pas indiqué sur votre tableau.

Une voix : C'est les trois derniers trimestres terminés au 31 décembre 2014.

Mme Noreau (Josée) : Les trois derniers trimestres terminés au 31 décembre 2014.

Mme de Santis : Parfait. O.K. Le restant, je peux lire et peut-être je peux comprendre.

Mme Noreau (Josée) : Le nombre d'addendas reçus, l'autre tableau à côté. Alors, le nombre d'addendas, c'est comme le disait M. Jean tout à l'heure, à chaque fois qu'on publie un appel d'offres, les soumissionnaires, il y a un processus formel pour s'assurer que tous les fournisseurs aient la même information. Alors, ils nous écrivent, et on rend ça public par des addendas.

Mme de Santis : Parfait.

Mme Noreau (Josée) : Ça va?

Mme de Santis : Je vais laisser parce que je peux maintenant comprendre ça, je peux analyser plus tard.

Mme Noreau (Josée) : Merci.

Mme de Santis : J'aimerais venir un moment à certaines choses. Je suis allée regarder le rapport annuel de gestion. Et je regarde, par exemple, à la page 21 de votre rapport annuel de gestion, vous parlez d'économies moyennes annuelles qui sont faites. Vous vous êtes donné des cibles et vous donnez des résultats. J'aimerais bien comprendre comment avec... Parce que je vois que c'est nouveau, ce tableau de bord. J'ai aussi regardé ailleurs dans votre rapport annuel de gestion où il n'y a pas de cibles, où on dit qu'il y a des cibles annuelles, mais on ne dit pas c'est quoi. Et alors il faut imaginer, et on n'a aucune idée si les réponses qu'on donne à la colonne adjacente sont correctes. Alors, j'aimerais comprendre comment vous avez calculé vos économies moyennes et qu'est-ce que ça représente.

M. Jean (Denys) : M. le Président...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Jean (Denys) : ...d'abord, je pense qu'il est difficile pour nous de faire des cibles parce que, sauf certains services où il y a des obligations, là, la plupart des autres services, c'est volontaire, les ministères viennent nous voir de manière volontaire. En acquisition, il y a plus d'obligations, mais par exemple, sur d'autres services, comme en informatique, et tout ça, c'est sur base volontaire. Donc, c'est dur pour nous autres d'établir des cibles.

Quant à la question des économies, bien, c'est des calculs internes que nous faisons. Je vais vous donner un exemple — puis je pense que c'est en acquisition, c'est peut-être l'exemple le plus facile à comprendre — si vous avez 10 ministères qui ont le même besoin, en partant, les chiffres officiels nous disent que préparer un appel d'offres, le tenir

public, l'analyser et donner un contrat, c'est entre 40 000 \$ et 65 000 \$, dépendant de la complexité du dossier. Puis ce n'est pas moi qui le dis, là, c'est des spécialistes externes. Alors, si vous avez 10 ministères qui vont tout seuls en acquisition, chacun de leur côté, à 40 000 \$ — mettons le petit chiffre — c'est 400 000 \$ de coûts. Si vous les mettez ensemble, vous économisez 260 000 \$. Puis ça, c'est seulement la mécanique d'acquisition, là. Maintenant, on va aller chercher des gains sur le volume de biens, ou de produits, ou de services que ces 10 ministères là vont avoir. Donc, nous, on fait ces exercices-là, là. On estime, par exemple, au niveau... Puis je pense que c'est 82 millions, les chiffres qu'on véhicule, si ma mémoire est fidèle. C'est ça, hein?

Une voix : Oui, c'est ça. Oui, c'est ça.

M. Jean (Denys) : 82 millions en acquisition. On essaie de faire des estimés sur... Dans le fond, on se dit : Si on n'était pas là, qu'est-ce que ça coûterait? C'est ça, dans le fond, puis on estime ça comme ça, Josée, hein?

Une voix : ...15 % et 20 %.

M. Jean (Denys) : Puis, de manière générale, là, un processus de services partagés, mettons, en acquisition, c'est entre 15 % et 20 % d'économies selon les calculs que nous avons faits.

Mme de Santis : Vous dites que ce n'est pas possible d'établir des cibles, mais, quand même, à la page 29 de votre rapport, taux de satisfaction de la clientèle, vous avez établi une cible, là, 90 %. Mais vous dites dans le «footnote» que le taux de satisfaction obtenu, peut-être, il n'y avait pas assez de nombre de répondants. Ce que j'aimerais... Quand je parle maintenant de la satisfaction de la clientèle, il y a une clientèle qui pourrait utiliser vos services, O.K., qui... Ils ne sont pas obligés, mais ils pourraient, et ça pourrait être encouragé. Qu'est-ce que vous faites pour aller chercher cette clientèle? Quel pourcentage de votre clientèle existante est composé de cette clientèle qui peut, mais n'est pas obligée de venir vous voir? Et «what's the repeat business»? Est-ce que vous la gardez? Alors, pouvez-vous me répondre?

M. Jean (Denys) : Bien, d'abord, je voudrais, M. le Président, préciser à Mme la députée que, quand j'ai dit qu'on ne pouvait pas se donner de cible, ce n'est pas en satisfaction de la clientèle — je pense que, ça, on est capables de s'en donner — c'est au niveau de la consommation d'un service qui n'est pas obligatoire. Tu sais, je ne suis pas obligé de... la personne peut aller ailleurs, ou le ministère, je ne peux pas estimer ma consommation. Ceci étant dit, c'est un peu la réponse que je vous donne.

Que fait-on maintenant pour rendre nos services attrayants? Dans le fond, c'est ça, la question, hein? Je pense qu'il y a deux axes. Le premier axe, c'est que le service soit moins coûteux. Ça, je pense qu'à la fin du jour, là, peu importe la mise en marché puis peu importe tout ce qu'on fera avec les clients, le décompte net, ça m'a coûté combien, puis ça m'aurait coûté combien si je n'avais pas été au CSPQ. Donc, je pense que le premier axe, là, pour que nos services soient attrayants, c'est qu'ils soient peu coûteux.

Le deuxième axe pour que nos services soient attrayants, c'est qu'ils répondent très bien aux besoins de la clientèle. On ne peut pas mettre en marché un service... Puis, dans l'histoire du CSPQ, c'est déjà arrivé, un service où il y avait peu de clients. Donc, il faut vraiment aller sur le terrain, voir les clients, mesurer leurs besoins et ajuster notre offre de services avec les besoins.

Troisième facteur de succès en relations avec la clientèle, c'est la qualité de l'offre de services. Je vous promets un service comme Centre des services partagés, il doit être là en temps, tel que prévu, dans des délais prévus et convenus parce que c'est un client, le ministère, là.

Et finalement, je dirai que, comme on est dans une communauté gouvernementale — ce n'est pas une entreprise privée, le CSPQ, là, c'est un... partie d'un gouvernement, on est au service de la communauté gouvernementale — je pense qu'il faut qu'on s'assoie avec nos partenaires gouvernementaux, qui sont nos clients, et qu'on établisse avec eux des lignes de travail puis des façons de communiquer et d'informer. C'est ça, les enjeux qu'on a en relations avec la clientèle.

Et je vous dirai, Mme la députée, qu'il y a des services qui sont très populaires. Par exemple...

Le Président (M. Gaudreault) : Il reste à peine 10 secondes.

M. Jean (Denys) : On reviendra sur...

Mme de Santis : On va revenir.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Alors, merci beaucoup. Nous allons passer au premier bloc de la deuxième opposition avec le député de La Peltrie, merci.

• (16 heures) •

M. Caire : Merci, M. le Président. M. Jean, Mme Noreau et tous les gens du CSPQ, merci d'être là. Mon temps étant plus restreint, je serai donc concis dans mes questions et j'apprécierai que vous le soyez dans vos réponses.

Je reviens sur un élément que vous avez dit : Je ne peux pas développer l'expertise en acquisition. Mais, quand je regarde l'excellent rapport qui a été fait par le Vérificateur général, je lis : «...la plupart des conseillers en acquisitions ont peu de connaissances sur les produits ou les services qu'ils ont la responsabilité d'acquérir...» Alors, ce que je comprends, là, c'est que les gens, chez vous, qui ont le titre de conseiller expert n'ont d'expert que le titre. Et, lorsqu'on a eu la

discussion avec les gens du Vérificateur général, on me disait que, dans les critères d'embauche, il n'y avait pas de critère relatif à l'expertise. Donc, vous engagiez des gens sans nécessairement vérifier qu'ils avaient déjà un bagage de connaissances qui justifiait le titre d'expert. Alors, je me demande comment c'est possible de faire ça dans une organisation comme la vôtre.

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

M. Jean (Denys) : M. le Président, d'abord, je voudrais corriger, je n'ai jamais dit que nous n'embauchions pas de gens d'expertise. Ce que j'ai dit, c'est que je ne pouvais pas me présenter au cégep ou à l'université puis aller chercher un expert en acquisition, donc, pour le gouvernement, donc ce que je faisais, c'est que des gens qui avaient déjà travaillé en acquisition à l'intérieur du gouvernement. Et le domaine de l'acquisition, à l'intérieur du gouvernement, est aussi en progrès, et, à l'invitation du Vérificateur général, il faut donner des outils supplémentaires à ces gens-là, formation, connaissances sur le marché, et c'est ça qu'on fait.

M. Caire : Mais, sur le critère d'expertise, de la connaissance des produits, là, moi, je vais vous donner un exemple très concret. Par exemple, avez-vous chez vous des experts en produits Oracle, des gens qui maîtrisent ces produits-là, qui les connaissent sur le bout de leurs doigts, sur les produits Microsoft, qui peuvent, lorsque les ministères établissent, par exemple, un besoin x, y, qui peuvent dire : Bon, bien, voici les forces et les faiblesses de mon produit, voici les nouveautés, voici ce qui s'en vient, voici les limitations, voici la pénétration du marché de ce produit-là, est-ce que ça répond à ton besoin ou non? Avez-vous ces connaissances-là? Est-ce que vos gens ont ces connaissances-là? Parce que ce que je vois du... Puis là je prends un produit en particulier, mais, je veux dire, on pourrait étendre ça à l'ensemble des activités du CSPQ, là. Ce que je lis, c'est que vos conseillers n'ont pas cette expertise-là, cette connaissance-là, fine, des produits.

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

M. Jean (Denys) : Nous avons, effectivement, des conseillers experts dans certains domaines pointus. Si vous permettez, M. le Président, je vais laisser ma collègue en dire davantage.

Le Président (M. Gaudreault) : Mme Noreau.

Mme Noreau (Josée) : Oui, effectivement — merci, M. le Président — et, comme M. Jean l'a dit, il n'y a pas d'école d'experts. Alors, ce qu'on a fait, c'est qu'on a fait une formation en six modules qui est dispensée à tous. Naturellement, on a des experts dans certains secteurs. Tantôt, je parlais du secteur d'acquisition en TI, alors on a des experts logiciels, qui connaissent bien les logiciels. On a des experts en infrastructures, en biens. Alors, pour s'assurer que ces gens-là puissent notamment former les collègues qui s'ajoutent, on a du mentorat qui se fait. On a des communautés de pratique qu'on a mises en place tout à fait récemment. Alors, ça, ce sont... puis il y a un parcours de formation en six modules de façon continue.

On a un appui aussi du SCT — tout à l'heure, vous parliez du rôle du Conseil du trésor — avec le sous-secrétariat des marchés publics, qui viennent en appui. On a aussi des formations sur tout ce qui est les sujets de l'heure, lobbys, UPAC. Et on a des créneaux comme ça qu'on a développés et qu'on est capables de faire à partir de gens qui avaient beaucoup d'expérience dans différents domaines. On a aussi des spécialistes en machinerie lourde, etc.

Ce qu'on a fait depuis 2012... Quand on a parlé d'un plan de consolidation, c'est qu'effectivement les ressources nous disaient : On a besoin d'être alimentés davantage. Compte tenu qu'il n'y a pas d'école, on a bâti des parcours. On a fait appel à des experts et on a formé notre monde. Mais on avait quand même un noyau important de gens qui étaient là depuis longtemps et qui venaient notamment du domaine des technologies, notamment du domaine de l'industrie de la voiture, etc., et là on a formé des pôles. Au lieu d'être pris un peu en otage parce que tu as une seule ressource et que, si elle s'en va, tu es pris au dépourvu, maintenant on a bâti des pôles d'expertise, alors, et on fait une chimie entre les équipes, avec toujours une personne, un expert par créneau qui peut agir à titre de référence. Le fait qu'on ait ça aussi, on a permis à nos gestionnaires de faire un meilleur encadrement pour le processus parce qu'ils ont libéré du temps, et avec des communautés de pratique où il y a beaucoup d'échanges entre eux, pour de la formation continue.

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

M. Caire : Puis ça, vous avez mis ça en place à partir de quel moment?

Mme Noreau (Josée) : À partir du...

M. Caire : Parce que je...

Mme Noreau (Josée) : 2012.

M. Caire : ...vous relis ce qu'il y a dans le rapport du VG, là : «...la plupart des conseillers en acquisitions ont peu de connaissances sur les produits ou les services qu'ils ont la responsabilité d'acquérir ainsi que sur [les secteurs d'activité concernés].»

J'essaie de concilier ce que le Vérificateur général rapporte par rapport à ce que vous me dites. Vous me dites : Nous, on a une expertise, on est capables d'assurer à nos clients qu'on va leur donner le meilleur service-conseil possible, puis le Vérificateur général dit : C'est une lacune majeure du CSPQ, là. Comment on réconcilie les deux, là?

M. Jean (Denys) : Bien, je pense que la réponse, c'est que le Vérificateur général a constaté des choses, on avait constaté des choses déjà à l'époque puis on s'était déjà mis au travail. D'ailleurs, quand vous lisez le rapport, il y a beaucoup de choses qui sont réalisées, qui, normalement, demandent beaucoup de temps. Puis, comme je l'ai expliqué dans mon discours, le Vérificateur général est venu confirmer un certain nombre de choses que nous avions diagnostiquées puis que le Conseil du trésor avait vues. Donc, on était déjà en mouvement. Et le constat que vous faites, M. le député... M. le Président, le constat que fait le député et que le vérificateur a fait, on l'avait, nous aussi, constaté. À la demande même du personnel, on a fait du travail pour, justement, consolider l'expertise.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de La Peltrie.

M. Caire : Vous avez dit : Ce n'est pas à nous d'établir les besoins des ministères, et, là-dessus, je vous rejoins absolument. Mais, dans ma compréhension du rôle du CSPQ, c'est qu'une fois que le ministère a identifié son besoin le CSPQ devrait être en mesure d'y répondre par une série de solutions parce qu'on s'entend qu'il n'y a pas un produit... rarement y a-t-il un produit qui va satisfaire absolument aux besoins d'un ministère. Et ma question est : Est-ce qu'il est de votre intention d'organiser les services du CSPQ de façon à ce qu'on puisse faire une offre multiple aux ministères et dire aux ministères : Voici maintenant ce qui seraient les solutions les plus envisageables pour toi par rapport à ton besoin et, ensuite, d'accompagner les ministères? Parce que ce que je comprends du rapport du Vérificateur général, c'est que le ministère dit : Voici mon besoin, voici ma solution, va me la chercher, et là on n'est peut-être pas optimal au niveau de l'expertise.

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

M. Jean (Denys) : Je pense que c'est justement ce qu'il faut éviter. C'est-à-dire que le client, le ministère ou l'organisme, son job, c'est de nous dire son besoin, de l'établir très correctement, puis... Et, quand on dit correctement, là, c'est très finement, là, qu'on sache exactement ce à quoi il a besoin puis ce à quoi il vous répond, et nous, on fait appel au marché pour mettre en place des solutions possibles pour répondre aux besoins.

M. Caire : Je vous arrête 30 secondes, M. Jean. Quand vous dites : On fait appel au marché, je veux bien comprendre le processus. Vous demandez à différents fournisseurs de services de faire une offre en fonction... ou, à l'interne, vous aurez l'expertise pour dire : Bon, bien... Parce que je viens du monde des TI, là, ça fait que j'ai une déformation professionnelle, vous m'excuserez. Mais votre spécialiste Oracle pourrait dire : Bien, voici comment, nous, on pourrait répondre à ce besoin-là. Votre spécialiste Microsoft pourrait faire la même chose. Puis on sait qu'ils ont tous, normalement, des solutions relativement intégrées, et au ministère, en fonction de ses besoins et de ses budgets, de vous dire : Bon, bien, peut-être que cette solution-là serait la plus adaptée selon mon besoin, selon mon budget, et ensuite de vous assurer qu'on va de l'avant avec cette solution-là. Parce que, si on laisse le ministère définir le besoin et la solution, est-ce que, là, on ne va pas en contradiction avec ce qu'on disait tout à l'heure de la libre concurrence, s'assurer qu'on ne va pas favoriser un produit plutôt qu'un autre? Donc, est-ce que ce ne serait pas votre rôle à vous de vous assurer déjà en partant qu'il y a plusieurs solutions potentielles en fonction des besoins et des budgets des ministères?

Le Président (M. Gaudreault) : Moins d'une minute, M. Jean.

M. Jean (Denys) : Écoutez, le besoin, là... Ce n'est pas les ministères, les clients qui définissent la solution, c'est... le besoin, c'est leur problème. La solution, elle peut être à deux niveaux. Il peut y avoir des solutions dédiées, là, puis il peut y avoir des solutions gouvernementales. On peut peut-être revenir là-dessus à un moment donné. Mais c'est la solution, là, et puis, après ça, nous, notre mandat, c'est d'ouvrir l'appel d'offres pour que le maximum de fournisseurs possible nous proposent des solutions. Je veux un courriel... Oui.

M. Caire : ...j'ai le sentiment, M. Jean... S'il me reste quelques secondes...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 15 secondes.

M. Caire : ...J'ai le sentiment que, souvent — en tout cas, de ce qu'on comprend — souvent, les ministères, en établissant le besoin, vont aussi imposer la solution. Puis, le fait que l'expertise n'est peut-être pas au rendez-vous, vos conseillers se font passer ça un petit peu en dessous du nez, là.

M. Jean (Denys) : Je ne pense...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci. Le temps... le temps est...

M. Caire : M. le Président, peut-être le prendre sur mon prochain bloc pour pouvoir laisser M. Jean répondre.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. O.K. Allez-y rapidement, on va le prendre sur leur temps...

M. Jean (Denys) : M. le député, je vous assure que l'objectif, c'est justement le contraire.

M. Caire : Non, mais l'objectif... J'entends ça et j'en suis là, mais la situation actuelle?

M. Jean (Denys) : Non, non. Et je vous assure qu'il peut... Écoutez, il peut avoir des cas.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va.

M. Jean (Denys) : Si vous en connaissez, j'apprécierais le savoir.

M. Caire : Ça va me faire plaisir.

• (16 h 10) •

M. Jean (Denys) : Mais justement, tout à l'heure, je l'ai dit, ce qui, des fois, frustre les ministères, c'est qu'ils veulent qu'on aille en appel d'offres pour un produit bien spécifique, alors que, nous, notre job, là, c'est d'aller en appel d'offres pour un bien. Parce que le règlement nous dit : Tu ouvres le marché. Je ne vous dis pas qu'on n'en a pas échappé, là. Puis, des fois, il faut savoir pourquoi. Mais l'objectif qu'on a, nous, ce n'est pas d'aller chercher un produit spécifique, à moins qu'à quelque part... Écoutez, je ne le sais pas, moi, j'essaie de trouver un exemple, là, vraiment... Bon, écoutez, la viande halal dans les prisons à Montréal, c'est assez spécifique, hein, mais il y a de la compétition.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va. Sur cette belle note, que je ne qualifierai pas, on va passer au bloc du gouvernement avec le député de Portneuf.

M. Matte : Merci, M. le Président. Ça me fait plaisir de vous rencontrer aujourd'hui, M. Jean. Puis je sais que vous avez mentionné que vous avez eu un gros boulot, là. Puis 2015, ça va être aussi votre anniversaire de 10 ans de fondation, là, du CSPQ. Je prenais connaissance, là, du rapport du Vérificateur général qui nous disait que vous n'avez pas été capables de démontrer l'assurance de la libre concurrence. Puis je rejoins aussi mon collègue, là, donc j'aimerais que vous puissiez être en mesure de nous démontrer comment vous allez faire pour nous démontrer qu'il y a une libre concurrence puis aussi qu'il y a un processus, là, qui respecte, là, la libre concurrence. Merci.

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

M. Jean (Denys) : Bien, je pense que démontrer l'assurance de la libre concurrence, ça passe par un processus ouvert à la concurrence. Et à l'inverse, si vous voulez avoir un processus ouvert à la concurrence, vous réduisez les barrières du processus qui élimine la concurrence. Si mon processus d'acquisition est trop spécifique, je réduis la concurrence. Si mon processus d'acquisition a des dispositifs trop fins que plusieurs fournisseurs ne peuvent pas rencontrer, je réduis la concurrence. Donc, c'est à ça qu'on doit travailler constamment.

Autre élément aussi qui est important, je l'ai dit d'entrée de jeu, si mon acquisition, ma volonté d'acquérir est tellement ciblée, là, bien là, je réduis le nombre de fournisseurs qui peuvent répondre. Donc, par conséquent, je réduis la concurrence. Si je vais chercher une chaloupe à rames bleue de telle marque, j'ai bien des chances d'avoir rien qu'un ou deux fournisseurs. Mais la réglementation m'interdit ça, m'interdit ça. Là, je suis en dérogation de la réglementation. Alors donc, c'est ça, là, assurer une concurrence, c'est s'assurer que le processus est ouvert. Et ça part de la définition de la solution. Alors, c'est ça qu'on travaille tant avec les clients qu'avec nos gens. Et nous, là, notre mandat, c'est de respecter la réglementation et la loi. Et la réglementation et la loi, là, elle va vers l'ouverture à la concurrence.

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

M. Matte : Merci... Je comprends très bien que plus que vous allez être spécifique, moins qu'il va avoir de concurrents, ça... Mais je vous pose la question : Comment vous allez faire dans le futur pour faire en sorte que vous allez la respecter? Le VG nous dit qu'actuellement vous avez fait beaucoup d'addendas sur vos appels d'offres parce que, justement, il y avait très peu de soumissionnaires, très peu de fournisseurs. Ça vous amenait, à ce moment-là, d'apporter beaucoup d'addendas. Je me dis : Comment qu'on va faire?

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

M. Jean (Denys) : Écoutez, à moins qu'il m'ait échappé quelque chose, là, mais mon habitude comme gestionnaire depuis plusieurs années, c'est qu'un addenda, ça sert généralement à préciser le contenu de l'appel d'offres à la demande du fournisseur. Ce n'est pas nécessairement un changement à l'appel d'offres. De mon point de vue, là.

Ceci étant dit, il peut arriver à un moment donné qu'il y ait des choses comme ça, mais je ne pense pas que ça soit aussi systématique que je crois que ça l'est. Et ça fait partie, effectivement, du travail qu'on a à faire. Est-ce que l'objectif d'avoir plusieurs addendas, c'est un objectif sain et réaliste? Non. Je pense que les appels d'offres doivent être le plus précis possible pour éviter des questions. Mais, si j'ai des questions de précision à donner à des fournisseurs, bien, on procède par addenda.

M. Matte : Je vais changer. Tantôt, vous avez mentionné dans la réponse à ma collègue que vous avez dite, vous avez 10 services qui sont très sollicités. J'aimerais les connaître.

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

M. Jean (Denys) : Je n'ai pas dit que j'avais 10 services, j'ai dit qu'il y avait des exemples de services très sollicités. Par exemple, on a mis en place un service de téléphonie cellulaire sur base volontaire, et la très grande majorité a... Écoutez, c'est 98 % des ministères et organismes assujettis à notre champ, notre parc, qui ont adhéré à la proposition de services cellulaires qu'on a mis en place, et notre plus gros client, c'est la ville de Montréal. Et, dans cette proposition-là, le coût mensuel a baissé, est passé de 24 \$ par mois à 9 \$ par mois. Donc, c'est un service, là, qui a été donné qui a donné de bons résultats, puis les ministères sont très satisfaits de notre service cellulaire, là, de notre offre de service de téléphone cellulaire. Alors, ça, c'est le genre de service qui donne de bons résultats.

Récemment, on a convenu avec Foncier Québec d'établir un centre, là, pour gérer leurs documents parce que, vous savez, dans le domaine foncier, il y a de la documentation à numériser puis à garder en archives, parce que c'est important. On a convenu avec eux d'une solution qui est tout à fait conforme à leurs besoins puis qui répond très, très bien au marché, là. Donc, il y a des succès à travers tout ce qu'on entend autour du Centre de services partagés, il y a des succès intéressants.

Les Publications du Québec sont réputées comme étant un service très efficace, et ça, c'est chez nous. On a un service de disposition des biens pour le gouvernement qui génère des profits de 8 à 9 millions par année pour les ministères qui nous confient leurs biens. L'autre jour, la ville de... je pense, dans l'ouest de Montréal, il y avait une ville qui était prise avec des arbres malades qu'elle devait couper, puis, comme la loi municipale l'empêche de faire du commerce, bien, on a vendu ces bûches de bois par le biais du CSPQ pour ces gens. Il y a toutes sortes de choses, vous seriez étonnés de ce qui se passe, là. Mais il y a des services intéressants puis qui servent beaucoup à la communauté gouvernementale.

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

M. Matte : Donc, mes questions sont courtes parce que je veux vous donner du temps, mais aussi je veux avoir le temps de les poser. Il y a une rumeur, il y a une prétention qui existe que... puis certains ministères et organismes nous disent que, lorsqu'on fait appel à vos services, tu sais, ça nous coûte plus cher que si on allait par nos propres moyens. Vous nous avez démontré que, si on fait un regroupement, si on fait un regroupement, hein, on a une économie d'échelle. Alors, comment se fait-il que ce que vous nous avez donné, vos «success story», là, les cellulaires, puis tout ça, ce n'est pas généralisé chez vous?

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

M. Jean (Denys) : M. le Président, je pense que, généralement, la difficulté, c'est sur la façon dont on calcule les coûts. Nous, au CSPQ, on est sur le coût total, tandis que, la plupart du temps, quand les ministères se comparent à nous, ils sont sur le coût marginal. Alors, c'est sûr qu'on coûte plus cher parce que, moi, dans le coût du service, là, bien, c'est un peu comme les tarifs d'Hydro-Québec, là. Dans les tarifs d'Hydro-Québec, vous payez le salaire du président. Bien, dans les tarifs qu'on fait aux ministères, bien, il y a tout ce qu'on appelle «l'overhead», là. La gouverne du CSPQ, elle est financée sur le tarif du service. Et moi, je l'ai vécu, j'ai été sous-ministre, là. Quand le CSPQ nous faisait une proposition chiffrée, puis moi, je prenais mon coût d'unité de service, je ne mettais pas mon salaire dedans, puis tout ça. Bien, c'est manifestement, là, le CSPQ me coûtait plus cher.

Et ça, je pense que, dans toute l'approche gouvernementale de services partagés, je pense qu'il faut arriver à tenir compte de ces aspects-là, là. Bon. Et nous, notre défi à nous, au CSPQ, c'est de ce qu'on appelle baisser nos coûts de gouverne pour influencer nos tarifs à la baisse et aussi revoir notre gestion d'effectifs. Je suis convaincu que quelqu'un va me parler de ça, là, la dépendance aux contractuels externes en technologies de l'information, ça s'en vient, là, je sens venir ça. Bien, il est clair que, si on parvenait... — puis je pense qu'il y a une volonté ministérielle — là, tu baisses ton coût de services, là. Alors, c'est un peu ça. Quand les ministères me disent : Ça me coûte plus cher, oui, mais sur quelle base tu te compares?

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

M. Matte : O.K. Mais votre réponse et, bon, la nuance que vous apportez, mais, pour les gens qui nous écoutent, qui nous regardent, ça veut dire que l'économie d'échelle qu'on pourrait faire en regroupant nos achats, elle est absorbée par le coût de l'administration.

• (16 h 20) •

M. Jean (Denys) : Pas à ce point-là, par exemple. Écoutez, là, mon salaire est élevé, mais pas à ce point-là. Écoutez, M. le député, je pense... Je vous l'ai dit tantôt, l'exemple, tantôt, n'est pas compliqué, là, 10 ministères qui ont besoin de la même chose, 10 opérations pareilles d'appels d'offres distincts à 40 000 \$ l'unité, 400 000 \$. Un appel d'offres, 360 000 \$ d'économie. Seulement là, là, il y a un gain administratif, seulement là. Puis là on n'a pas parlé du gain en volume qu'on va chercher en regroupant toutes ces demandes-là, là. Bon, on parle de 15 % à 20 %, selon notre expérience, en gain volume. Des fois, même plus que ça.

Mais, ceci étant dit, tout n'est pas aussi simple que ça à démontrer puis à convaincre, là. Puis je ne vous dis pas que la façon dont on procède, là, est absolument parfaite. Je suis convaincu — puis, d'ailleurs, c'est un peu ce qu'on travaille

en équipe avec les collègues — que nos processus mêmes d'acquisition peuvent être resserrés, revus, corrigés, améliorés pour diminuer nos coûts de revient puis donner encore plus de gains, de bénéfices financiers aux ministères et organismes. C'est ça, le défi des prochains mois puis des prochaines années, là.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin au bloc du gouvernement. Nous retournons du côté de l'opposition officielle avec le député de Bonaventure.

M. Roy : Merci, M. le Président. M. le président-directeur, une question d'ordre général : Quelles sont les valeurs organisationnelles que vous essayez de... ou que vous poursuivez à implanter? Excusez la tournure, là, mais, selon vous, quelles sont les valeurs qui doivent être partagées par le personnel du CSPQ, dans le sens...

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

M. Roy : ...dans le genre, une éthique, une philosophie d'action? Parce qu'on... Bien, je pense...

M. Jean (Denys) : Oui, M. le député.

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

M. Jean (Denys) : Excusez-moi, M. le député, je vous ai coupé un peu.

Le Président (M. Gaudreault) : ...M. le député de Bonaventure?

M. Roy : Non, mais c'est parce qu'on a entendu... Puis je pense qu'au début de la création du CSPQ, on avait été chercher des ressources dans différents ministères et que, bon, les gens arrivaient avec une culture organisationnelle particulière, puis peut-être que la sauce n'avait pas pris. C'est une hypothèse, là. Mais, en ce sens, est-ce que, dans votre plan d'action, vous visez à faire en sorte qu'il y ait une culture transorganisationnelle qui se crée et qui permette vraiment à développer des valeurs communes par rapport à l'offre de services qui doit être déployée dans les différents ministères?

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

M. Jean (Denys) : Bien, d'abord, M. le Président, le député soulève une question importante. Dans les défis qu'on a à relever, c'est justement cette espèce de développement de culture d'entreprise sur le service partagé. Parce que vous avez raison d'évoquer le fait que le Centre de services partagés, c'est un amalgame de différentes cultures qui ont été mises ensemble. En plus, juste pour nous aider, là, on est répartis dans cinq ou six places d'affaires sur le territoire de la ville de Québec, donc on n'est pas tous dans le même édifice. Donc, il faut travailler à développer une culture d'entreprise forte dans ce contexte-là, et je pense que, pour y parvenir, là, il faut vraiment ramener les gens sur la mission fondamentale du Centre de services partagés du Québec, du service partagé à valeur ajoutée démontrée, des services de qualité bien distribués, un modèle de services partagés qui génère des bénéfices pour la communauté gouvernementale et un centre de services partagés qui développe une expertise en matière de distribution de services partagés tant en ressources humaines et financières, informatiques, nommez-les.

Donc, c'est ça, je pense, il faut ramener le monde sur la mission. Et les valeurs que ça prend, bien, c'est qu'il faut coopérer, je pense, entre nous à l'intérieur, il faut coopérer avec nos partenaires, il faut être transparents. Il faut avoir aussi un esprit d'entreprise parce que, dans le fond, on est un peu en développement de solutions, hein, pour le gouvernement, pour la communauté gouvernementale. Donc, c'est un peu ça, les valeurs, là, qui devraient nous motiver. Mais d'abord se recentrer sur la mission, je pense que c'est fondamental.

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

M. Roy : Mais est-ce que le fait que, comme vous le dites, qu'il y ait une dissémination sur le territoire, ça crée une problématique majeure? Est-ce que vous dites qu'il faudrait qu'il y ait une concentration de l'ensemble des effectifs pour arriver à une coopération puis une collaboration plus efficiente ou vous êtes en mesure de le faire d'une manière peut-être... Est-ce que ça peut être aussi associé à une fragmentation d'expertise?

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

M. Roy : Peut-être que non, une question.

M. Jean (Denys) : Non, j'ai voulu souligner que c'est un enjeu supplémentaire, c'est un contexte avec lequel il faut travailler et ça ouvre, si vous voulez, des enjeux supplémentaires. Puis, quand on parle de développer une culture d'entreprise, il faut que tu tiennes compte du contexte. Si on était tous dans le même édifice puis le même chapeau, il y aurait une approche relativement différente. Alors là, il faut tenir compte de... M. le député, là, je ne plaide pas en faveur d'un regroupement, là, ce n'est pas ça, là. Quand je vous dis, là : J'ai un défi de développer une culture d'entreprise, on a le défi, l'équipe de gestion, de développer une culture d'entreprise au CSPQ, bien, il faut tenir compte d'un certain

nombre de facteurs, dont les deux que vous avez évoqués, la dispersion sur le territoire et surtout le fait que ces gens-là viennent de toutes sortes de ministères avec des cultures différentes, là.

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

M. Roy : M. le Président, je vais être éclectique dans mes questions. Est-ce qu'il vous arrive de refuser une demande d'un ministère?

M. Jean (Denys) : Oui.

M. Roy : Quel genre de raison qu'on peut voir apparaître?

M. Jean (Denys) : Bien, on l'a évoqué tout à l'heure, le CSPQ peut-u faire l'acquisition d'une chaloupe bleue avec des rames vertes, puis de tel modèle? Ça va être non, on va aller te chercher une embarcation à rames, puis on va prendre le meilleur prix puis le meilleur fournisseur. Là, je caricature, là, mais, tu sais...

M. Roy : Non, mais je comprends.

M. Jean (Denys) : Puis vous la peindrez... Je vais dire comme le... vous changerez la couleur vous-même. Mais je caricature l'histoire, mais, dans ces cas-là, on refuse : Non, non, trop pointu, trop produit. Puis c'est la loi qui... Nous autres, on applique la loi. La loi nous interdit de faire ça, puis ça, ça peut, dans certains cas, indisposer certains ministères et organismes.

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

M. Roy : Si on va un peu plus loin que la chaloupe bleue avec des petites fleurs roses, etc., bien, admettons, en informatique, si on demande une plateforme qui est extrêmement efficace, performante, mais que ça ne répond pas aux besoins, ils sont peut-être de 1/10 de ce qui est demandé. Est-ce que vous êtes capables de recentrer, via une expertise à l'interne, des besoins réels par rapport à une demande qui est surréaliste? Je vous donne un exemple. Un iPhone, on peut avoir — je caricature — 25 000 chansons, mais ça va me prendre du temps, écouter tout ça, là, vous comprenez, là. Est-ce que vous êtes en mesure, de temps en temps, ou est-ce que vous avez l'expertise, vous prévoyez la déployer pour recentrer réellement les besoins en ce qui a trait aux ressources informationnelles en fonction des réels besoins terrestres, et non extraterrestres qui doivent être requis?

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

M. Jean (Denys) : D'abord, M. le Président, la chaloupe, parce que Bonaventure, la Gaspésie, là...

Une voix : Non, mais on avait compris, nous autres.

M. Jean (Denys) : Non, écoutez, effectivement, si un ministère demande quelque chose hors de proportion par rapport à l'espace gouvernemental raisonnable, c'est sûr qu'on n'ira pas se chercher... on ne répondra pas positivement à ce genre de chose.

L'autre élément aussi, c'est que le gouvernement a quand même des orientations technologiques, là, hein, en matière d'informatique, et puis les ministères et organismes doivent rester dans cette espèce d'univers, là, décrit par le gouvernement. Ça, c'est clair qu'à ce niveau-là on va intervenir pour empêcher... D'ailleurs, c'est un peu notre rôle, là. Puis, d'ailleurs, le service partagé aussi a un désavantage, c'est que tu standardises les produits et les biens. Parce que, je ne sais pas moi, prenons les appareils, là, mobiles, vous savez qu'aujourd'hui on peut avoir... ça fait n'importe quoi, ça, ces appareils-là, là, tu peux aller... Bon, la question est de savoir est-ce que tu as besoin de la dernière version du dernier numéro de tel appareil pour faire ton travail au bureau quand c'est le gouvernement qui finance l'appareil. Non, l'appareil dont tu as besoin, c'est un appareil qui est utile au travail que tu fais. Donc, ça, c'est des orientations que nous, on arrête avec le DPI, puis on dit : Bon, le poste de travail, là, bien, c'est telle version. Et vous savez que, dans ce domaine-là, hein, ça change quasiment annuellement ou aux deux ans, on ne suit pas ça, là, pour le plaisir, on a un appareil qui répond aux besoins.

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

M. Roy : Merci, M. le Président. Écoutez, ça me rappelle, bon, une certaine époque où les ministres avaient des BlackBerry, puis nous, des iPhone, puis on ne comprenait pas pourquoi il y avait deux formules.

Dans votre volonté de standardisation, est-ce que vous trouvez que c'est ambitieux comme projet? Parce que je crois qu'il y a des ministères qui ont des plateformes complètement différentes, qui ont des niveaux d'âge complètement différents et que, pour la gestion de l'informatique, en général ça serait très intéressant qu'il y ait une standardisation des plateformes, mais est-ce que c'est réaliste? Est-ce que c'est dans vos cartons? Est-ce que vous considérez que ça peut se faire?

M. Jean (Denys) : D'abord, M. le député, je vous dirai que «standardiser», ça ne veut pas dire «tout le monde a la même couleur de Popsicle», là. Tu sais, je veux dire, tu peux avoir une orientation de standardisation, mais avec des produits différents qui donnent la même chose. Donc, que vous rencontriez un ministère qui a une plateforme différente d'un autre, ce n'est pas impossible, mais ils sont dans le créneau des plateformes admissibles, là. C'est ça qui est important, O.K.? J'ai oublié l'autre question. Excusez-moi, M. le Président.

• (16 h 30) •

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

M. Roy : J'ai oublié, moi aussi.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Roy : Pourtant, la mémoire est une faculté qui se rappelle. Ça me va pour le moment. Peut-être que j'aurais un collègue...

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, il reste moins d'une minute. Alors, on peut attendre le prochain bloc.

M. Roy : Moins d'une minute? Bien, écoutez...

Le Président (M. Gaudreault) : On peut attendre le prochain bloc, si vous voulez, ou...

M. Roy : Oui, oui, j'avais une petite question, là.

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

M. Roy : On a parlé du logiciel libre tout à l'heure. Vous n'avez pas le pourcentage, je dirais, d'utilisation, gouvernement du Québec versus les logiciels que...

M. Jean (Denys) : Je pense qu'on va vous fournir l'information dont on dispose sur le logiciel libre, on l'enverra au secrétariat de la commission. On ne l'a pas avec nous ici, là, mais on pourra peut-être vous fournir l'information dont on dispose. Puis ensuite, aussi, on va peut-être consulter le DPI, qui a peut-être de l'information, là.

M. Roy : Parfait. Merci beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, nous retournons du côté du gouvernement avec la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Merci, M. le Président. Tout à l'heure, quand je faisais référence au rapport annuel de gestion et les cibles, je dois vous dire qu'un trop grand nombre d'indicateurs ont une cible à établir annuellement. Ce n'est pas qu'il n'y a pas de cibles, ce n'est pas dénoncé. Alors, c'est à ça que je faisais référence. Et il y en a trop de cette nature-là, et j'espère que ça va être corrigé dans l'avenir.

J'aimerais retourner maintenant aux achats mandatés. Les achats mandatés sont plus importants, en volume et en valeur, que les achats regroupés. Parmi les achats mandatés, quel pourcentage sont faits pour des organismes qui ne sont pas obligés de venir chez vous? Parce que j'aimerais avoir une idée de combien d'organismes viennent volontairement chez vous pour un achat mandaté.

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

M. Jean (Denys) : Peut-être, M. le Président, je vais laisser ma collègue répondre à cette question.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Mme Noreau.

Mme Noreau (Josée) : Oui. Pour les achats mandatés, c'est vraiment la communauté gouvernementale qui utilise le service. Là où les autres clients qui ne sont pas assujettis à nous se manifestent davantage, c'est dans les achats regroupés, alors, parce que la baisse de prix est vraiment faramineuse. Tout à l'heure, on vous a donné un exemple, et il y en a dans tous les produits. Alors, les achats regroupés, par définition, c'est un produit de commodité qui ne vient pas intervenir dans la mission de personne, hein, le papier, les crayons, fournitures de bureau, portables, etc., cellulaires. Alors, c'est là où on a le plus de clients, qui viennent du réseau de la santé, des municipalités, de l'ensemble de la communauté, du réseau scolaire aussi, qui font appel à nous. Alors, c'est là où ça se manifeste davantage. Pour les achats mandatés, c'est plutôt parcellaire, moins de 25 %, là.

Mme de Santis : Est-ce que vous allez chercher cette clientèle aussi dans un avenir?

Mme Noreau (Josée) : Bien, je vous dirais que, là où les économies gouvernementales sont plus grandes, c'est vraiment dans les achats regroupés. Alors, les achats mandatés, ça vient compléter une offre de services qui est un

bien très spécifique pour un ministère : des autos de police, des balles de fusil, on vous en a nommé quelques-uns. Alors, c'est un bien très particulier. Alors, c'est peut-être pour ça que les municipalités n'ont pas le réflexe de venir chez nous pour ce genre de besoin là qui leur est très propre.

Les achats regroupés, par contre, c'est des biens utilisés par l'ensemble de la communauté, et c'est là qu'on met le plus d'accent parce qu'il y a une rentabilité importante — 86 millions qu'on vous parlait tout à l'heure — c'est là qu'il y a une rentabilité plus importante, et que plus on est nombreux, plus les prix diminuent. Alors, on a des exemples, là, entre 50 % et 60 % d'économie parce que le taux estimé était grand, parce que la communauté se mettait avec nous. Carburant, pneus, je vous donne ces exemples-là où le GACEQ est un partenaire du réseau de la santé qui sont pourtant des acheteurs et que, pour tout ce qui n'est pas lié à la mission, décide de venir avec nous pour faire des gains d'efficacité et, surtout, des gains financiers importants.

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

Mme de Santis : Dans son rapport, à la page 24, le Vérificateur général nous donne une liste de documents stratégiques et opérationnels produits entre 2010 et 2013, et c'est une liste qui est assez longue. Je regarde toutes sortes de plans d'action, plans de mise en oeuvre, etc., je vois beaucoup de plans, je vois qu'on a encore beaucoup à faire pour rendre le centre excellent. Je vous pose la question. Moi, je trouve, des fois, quand il y a trop de paroles, les gens ne comprennent plus rien avec tous ces plans qui sont indiqués là. Peut-être, si je travaillais avec vous, je dirais : Eh! je ne comprends rien. Je m'en fous, je fais les choses à ma manière.

Comment on change la culture à l'intérieur du centre? Ce n'est pas en adoptant des plans ou en ayant toutes sortes de documents qu'on donne à gauche et à droite. La culture, il faut la changer autrement. Comment vous faites ça? Quelles sont les actions que vous prenez?

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

M. Jean (Denys) : Bien, écoutez, je pense que, pour changer la culture, d'abord ça prend des orientations claires. Je pense qu'il faut que les gens sachent très exactement où on s'en va et puis que les gens comprennent qu'on y va dans un temps donné puis on met les moyens en place suffisants pour y parvenir. Et, malheureusement, ça va prendre un plan pour dire aux gens : Voilà, dans cinq ans, nous serons là, puis, pour y parvenir, nous allons poser tel, tel geste dans tel ordre et à tel moment. Et ça, je pense que c'est la condition fondamentale de départ pour changer la culture.

L'autre élément aussi, c'est la mobilisation du personnel autour de l'objectif. Je pense que la culture, c'est d'abord partager quelque chose de commun. Donc, il faut développer auprès du personnel cette capacité ou... D'ailleurs, je pense que ça existe déjà. Moi, j'ai fait la tournée, quasiment, de 2 000 personnes depuis que je suis arrivé, et puis les gens sont dédiés aux Services partagés, ils sont même passionnés et ils ont besoin, justement, d'avoir une espèce de direction claire sur la façon dont on va faire du service partagé, qu'on concentre sur un certain nombre de biens spécifiques. Et surtout, je vais être honnête avec vous, ça aiderait beaucoup qu'ils sachent qu'ils sont appuyés par les autorités publiques, par des députés — je parle du gouvernement — sur le service partagé, qu'ils sentent qu'il y a un intérêt comme on a aujourd'hui — c'est intéressant d'échanger — un intérêt pour cette fonction-là gouvernementale qui est très importante. Ça, ça aide aussi à établir la culture.

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

Mme de Santis : Je suis tout à fait d'accord qu'il faut un plan d'action. Mais je vois plan de mise en oeuvre, plan d'action, stratégie d'affaires, plan stratégique, il y a beaucoup de documentation qui existe là déjà. Je souhaiterais que, peut-être, il y ait un plan d'action global et clair.

Et je vous pose la question : Est-ce que le personnel, les personnes qui travaillent à l'intérieur du centre, est-ce qu'elles participent dans l'élaboration du plan d'action? Parce que, pour moi, c'est une façon d'avoir un certain «buying».

M. Jean (Denys) : Bien, d'abord, je voudrais vous dire quelque chose, il y a des plans là-dedans qui sont obligatoires. La planification stratégique, là, c'est la Loi de l'administration publique qui l'exige. Puis le rapport annuel de gestion, c'est la Loi de l'administration publique qui l'exige. Puis, des fois, le Trésor exige des choses, puis on est obligés de produire des trucs, donc on n'a pas le choix. Ceci étant dit, dans la planification stratégique, effectivement, le personnel... D'ailleurs, elle est due, là, la planification stratégique. Elle est à mettre à jour, là, elle est à redévelopper, le personnel sera mis dans le coup, mais à partir d'une vision de changement que les collègues et moi, on aura établie, là.

Ceci étant dit, je pense qu'il y a des exemples qu'on peut donner à la Direction générale des acquisitions. Si vous permettez, M. le Président, ma collègue peut...

Le Président (M. Gaudreault) : Mme Noreau.

Mme Noreau (Josée) : Bon, concrètement, quand on a présenté le plan de consolidation en août 2012, effectivement, ce plan-là ne pouvait pas avoir été écrit seule dans mon bureau, puisque moi, j'arrivais au CSPQ. Alors, on a rencontré l'ensemble des employés, mais de façon individuelle, pour savoir qu'est-ce qu'ils ont de besoin pour grandir — tantôt, on parlait d'expertise — pour vouloir rester, pour vouloir continuer à travailler. Il est sorti quatre axes de travail, qui est devenu le plan de consolidation, et là tout le monde s'est reconnu dans ce plan-là. On en a fait un, et

on l'a travaillé ensemble, et tout le monde a adhéré parce qu'ils ont été partie prenante de la démarche. C'est un bref exemple que je pourrais vous donner.

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

Mme de Santis : C'est quoi, l'âge moyen des employés dans l'acquisition?

Mme Noreau (Josée) : Il me semble que c'était de 47 ans, à peu près.

Le Président (M. Gaudreault) : ...

Mme Noreau (Josée) : Ah! on a rajeuni.

Une voix : ...

Mme Noreau (Josée) : Quarantaine très jeune, très jeune.

Mme de Santis : Parfait, c'est très bien.

Mme Noreau (Josée) : Quarantaine très jeune.

Mme de Santis : Et combien de personnes prendront leur retraite ou sont à l'âge de prendre une retraite?

Mme Noreau (Josée) : Deux ou trois, pas plus que ça.

Mme de Santis : Sur 80?

• (16 h 40) •

Mme Noreau (Josée) : Il y a eu un gros boom, je vous dirais, il y a à peu près trois ans, là, où le plan d'effectifs, honnêtement, a tombé très bas à cause des départs, notamment, à la retraite. Là, on dirait qu'on a rajeuni. Avec notre programme de formation, on forme des plus jeunes, alors on s'assure d'une relève, une relève encore plus jeune que le taux moyen de 47.

Mme de Santis : Et vous avez du mentorat qui se fait à l'intérieur.

Mme Noreau (Josée) : À l'interne.

Mme de Santis : Comme ça fonctionne?

Mme Noreau (Josée) : Alors, le mentorat, on a formé des gens pour qu'ils soient capables à leur tour de former. Alors, on a mis un programme en place avec les spécialistes en assurance qualité, on a implanté une nouvelle structure avec quelqu'un qui est spécialisé en formation. On a développé des canevas de cours, des gabarits, on leur a donné des formations précises sur la réglementation, sur le processus lui-même d'acquisition. On a modernisé aussi nos processus, on les a mis au goût du jour, on les a informatisés. Maintenant, par un clic, les conseillers d'acquisition peuvent avoir accès au processus et avoir des aides à la tâche. On les a formés sur chaque aide à la tâche. On a aussi formé sur la conformité. Alors, on a plein d'aides à la tâche sur différentes fonctions par étapes où on les forme. Et le mentor, finalement, c'est celui qui sert à dépanner. Quand je suis mal pris, j'ai une question, je ne sais pas trop quoi faire avec mon devis, je trouve ça, justement, trop pointu, j'ai peur que ça ferme le marché, j'ai cette personne-là qui m'accompagne. Le mentor, il est fusionné avec deux, trois employés, et c'est cette personne-là qui l'accompagne pour toutes les questions dans le processus d'acquisition.

Et les experts, eux, ce sont des professionnels de contenu dans un champ d'action particulier. Alors, l'expert — tout à l'heure, on parlait de logiciels — l'expert logiciel, lui, il va être consulté pour des besoins particuliers, mais plus techniques, alors que le mentor, il va venir aider la ressource et l'accompagner dans le cheminement. À qui je parle? À la DVI? À qui je m'adresse pour telle question? J'ai un code protection des renseignements personnels, qui je vais voir? Alors, c'est comme ça qu'on fonctionne maintenant.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin au bloc du gouvernement. On passe au bloc du deuxième groupe d'opposition avec le député de Chauveau.

M. Deltell : Alors, merci beaucoup, M. le Président. Salutations aux collègues parlementaires. M. Jean, Mme Noreau, ça me fait plaisir de vous revoir. Et bienvenue à votre Assemblée nationale. Monsieur, madame le Vérificateur général, soyez les bienvenus, bien entendu. Alors, vous disiez tout à l'heure, M. le président-directeur, que vous souhaitez être soutenu par les députés. C'est tout ce qu'on souhaite, nous autres aussi. On souhaite que chaque organisme de l'État puisse accomplir pleinement sa mission et que ce soit fait avec concours et diligence de tous les employés de l'État. Nous, ce qu'on souhaite, lorsque ça a été créé il y a une dizaine d'années, votre organisme, c'était justement qu'en bout de

ligne on ait de l'efficacité, on ait des économies, on puisse débusquer les meilleures approches qui sont développées dans chacun des ministères puis que ça inspire tous les ministères pour qu'en bout de ligne tout le monde soit gagnant.

Mais voilà que, 10 ans plus tard, le Vérificateur général a déposé un rapport qui est particulièrement cinglant sur le bilan qu'on peut faire du Centre de services partagés du Québec. La libre concurrence ne s'exerce pas efficacement. Vous avez un manque de rigueur dans l'exercice des tâches. Ce n'est pas un traitement optimal des acquisitions. Il y a peu d'information, et ce n'est pas toujours fiable. Et aussi les mesures ne sont pas adéquates pour mesurer la performance. Ça, c'est le Vérificateur général qui vous dit ça. Je comprends que vous n'êtes pas là depuis 10 ans. Je comprends également que le rapport a été fait il y a un an. Donc, je présume... je souhaite, d'ailleurs, qu'il y ait des choses qui aient été améliorées. Mais vous comprenez, M. le Président — la question s'adresse au président du Centre de services partagés — c'est bien beau, souhaiter avoir le soutien des députés, encore faut-il que les gens s'aident. Alors, qu'est-ce qui ne va pas? Est-ce que c'est le mandat qui est tout croche ou est-ce que c'est les moyens qui ne sont pas bien appliqués?

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. le Président. M. le président-directeur général.

M. Jean (Denys) : Bien, moi, je pense, M. le Président, pour répondre à la question du député, qu'après 10 ans... je pense qu'il faut faire le point sur l'organisation, pas le service partagé. Je pense que le service partagé, il a de l'avenir parce que ça fonctionne partout dans le monde, puis ça fonctionne au Canada, puis ça marche, puis ça donne des résultats. Alors, la question, c'est : Pourquoi ici, au Québec, c'est difficile?

Maintenant, ceci étant dit, tout n'est pas noir. Et là c'est sûr que, si on donne des chiffres, tout le monde sort pour les contester, là, on est habitués à ça, là, mais normalement, depuis huit ans, là, le Centre de services partagés a généré des économies d'autour de 1,2 milliard. Ce n'est quand même pas des petits chiffres. Puis ça, selon nos calculs à nous, c'est ça. Là, il y en a qui vont s'amuser à calculer autrement. En tout cas, il reste tout de même qu'il y a des économies à la clé. Bon. Puis on sait qu'ailleurs dans le monde, puis on sait qu'au Canada le service partagé donne des résultats. Alors, la question qu'on a à se poser, c'est : Comment se fait-il qu'ici, au Québec, on n'y est pas parvenus?

Je vous dirai, moi, que, premièrement, je pense qu'on en a pris trop large. Parce que faire du service partagé à 127 services, là, je regrette, c'est beaucoup trop. C'est ça, actuellement, que le Centre de services partagés offre.

Deuxièmement, on est beaucoup dans le service à valeur ajoutée faible. Ça fait que, là, on a des coûts fixes importants pour de petits services, peu de clients, avec pas de volume, un petit peu d'économies, pas nécessairement sans économies. Mais services partagés pour la communauté gouvernementale, là, ça veut dire de bons chiffres.

Troisièmement — puis c'est de la faute du Centre de services partagés, puis les collègues le disent puis l'acceptent — il y a de l'offre de services qui n'a pas été de bonne qualité, qui s'est avérée, à quelque part, quelque chose comme un échec. Bon. Puis ça, il faut travailler là-dessus, sur ces erreurs-là, pour reprendre en main la situation.

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

M. Deltell : M. le Président, je ne veux surtout pas contesté vos chiffres du 1,2 milliard, je présume qu'ils sont bien étoffés, mais disons que le Vérificateur général a été, pour le moins, discret sur cette efficacité. Par contre, ce que l'on voit, c'est que, dans l'exercice quotidien, dans les appels d'offres qui sont soumis, il y a des économies d'échelle qui n'existent pas. Et aussi il y a des cas d'extras qui, comme on le sait, attirent beaucoup l'attention. On prend un contrat, puis, malheureusement, bien, le contrat se prolonge, se prolonge, se prolonge. Et, à la page 19, l'onglet 73, le paragraphe 73 est assez rigoureux là-dessus, vous avez dû prolonger un contrat de sept mois pour assurer la continuité du service, qui représente une augmentation d'une valeur initiale de plus de 7 millions de dollars. Une telle pratique est contraire au principe de saine gestion contractuelle parce que cette prolongation équivaut à la conclusion d'un contrat de gré à gré.

Bref, vous, vous affirmez que vous avez réussi à supputer des économies de 1,2 milliard de dollars, bravo! Remarquez, j'aimerais bien avoir le détail de tout ça parce que, de l'autre côté, le Vérificateur général, qui, lui, regarde l'ensemble de l'oeuvre, y débusque des situations inacceptables.

Alors, je vous repose la question : Qu'est-ce que vous souhaitez faire? Vous avez dit tout à l'heure : Avec 127 services, c'est trop. Vous avez dit tout à l'heure aussi que vous alliez parfois vous éparpiller sur peu de services, avec pas de clients, donc les économies d'échelle ne pouvaient être réalisées. Alors, ce que vous souhaitez, c'est quoi, que dorénavant le Centre de services partagés se concentre exclusivement sur des gros contrats de plusieurs millions de dollars? Est-ce que c'est ça que vous souhaitez?

Le Président (M. Gaudreault) : M. le président.

M. Jean (Denys) : M. le Président, moi, je ne suis pas là pour faire des contrats, je suis là pour faire du service partagé. Le contrat, c'est un moyen pour faire, dans certains cas, du service partagé.

Moi, ma vision des choses, c'est : J'ai une communauté gouvernementale de ministères et d'organismes qui ont des besoins administratifs. Est-ce que, dans la liste de ces besoins administratifs là, il n'y a pas des services qu'on peut partager ensemble pour générer des économies pour l'ensemble de la communauté gouvernementale puis donner des services de bonne qualité? C'est ça. Contrat ou pas, là, ce n'est pas mon problème. Ça, le contrat, c'est un moyen pour faire quelque chose. Alors, dans ce sens-là, c'est ça, l'objectif, là, puis c'est de même que ça se passe ailleurs, puis c'est de même que ça devrait se passer au Québec.

Le ministre l'a dit publiquement, le Centre de services partagés a besoin de se repositionner. Bien, repositionner, ça veut, justement, dire se recentrer sur sa mission puis revenir à l'ABC des raisons pour lesquelles les parlementaires l'ont mis en place. C'est exactement ça, là, le mandat, en tout cas, que moi, j'ai.

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

M. Deltell : Bien prêt à vous soutenir dans votre démarche, M. Jean, mais ce que je souhaite, c'est la même chose que vous, c'est que ça marche, que ce soit rentable, puis des contrats qui finissent avec 7 millions d'extra, qu'il n'y en ait plus, des trucs comme ça. Ce n'est pas moi qui le dis, c'est le Vérificateur général, paragraphe 73, sur le rapport de votre gestion qui a été déposé la dernière année. Quand je dis votre gestion, comprenez que ce n'est pas la vôtre, personnelle, mais votre organisme, on se comprend bien, M. Jean.

On veut le même objectif, on veut que ça fonctionne parce que ça va tout croche. On ne peut pas accepter qu'après 10 ans le Vérificateur général nous fasse un bilan aussi radical et aussi cinglant que celui-là. Vous nous dites que vous avez 127 services, on comprend donc qu'il y en a de trop. Lesquels vous souhaitez voir éliminés, la moitié?

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

M. Jean (Denys) : Bien, M. le Président, je pense qu'on est à réfléchir actuellement sur, justement, on se concentre sur quoi, c'est quoi, nos priorités. Et, je répète, là, la clé, c'est la valeur ajoutée. À partir du moment où un service a une valeur ajoutée pour la communauté gouvernementale, ça doit devenir notre obsession. Et là c'est à ça qu'on travaille, là, depuis deux mois, deux, trois mois avec les collègues, là, on travaille à se dire : Comment est-ce qu'on fait pour recentrer la mission sur l'essentiel et le bénéfice à la communauté gouvernementale? À la demande, d'ailleurs, du président du Conseil du trésor, qui nous a demandé de travailler à repositionner le Centre des services partagés.

Bon, c'est sûr qu'on peut toujours faire des... Est-ce que c'est un prolongement? On peut appeler ça un supplément ou d'autre chose. Je sais que, dans le cas qui vous occupe, M. le député, c'est dans le dossier des cellulaires, hein?

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : O.K.

• (16 h 50) •

M. Deltell : Remarquez, c'est un exemple parmi tant d'autres.

M. Jean (Denys) : Oui, oui. Bien, tant d'autres...

M. Deltell : Bon. O.K. Alors, bien, écoutez, comme député, comme gestionnaire de fonds publics, comme membre du conseil d'administration des 125 parlementaires qui décident de tout ce qui est dépensé ultimement — on verra d'ailleurs ça demain avec le dépôt du budget — je vous soutiens dans votre démarche d'efficacité et j'aimerais d'abord savoir quand est-ce que vous allez déposer ces recommandations-là au Conseil du trésor. Mais, de façon plus précise, de façon plus précise, c'est qui qui décide en bout de ligne? Est-ce que c'est le ministère qui décide, donc le client, ou bien c'est vous? Parce que vous avez soulevé à plusieurs reprises... Alors, on parlait de l'exemple, là, de la rame en bois, là, très précis, bon, mais, de façon très précise, c'est que, si un ministère vous demande quelque chose, vous, vous êtes un peu otage de ça. Parce que, si on regarde votre site Internet, où c'est défini clairement, les modalités de partenariat, le client doit — et je cite — «évaluer son besoin et décider de la nature et des quantités des biens requis». C'est dur de ne pas être plus précis que ça. Alors, est-ce que vous souhaitez que dorénavant, en bout de ligne, c'est vous qui tranchez ou c'est le client, le ministère qui frappe à votre porte qui a le dernier mot?

M. Jean (Denys) : Le ministère, effectivement, doit établir son besoin puis son volume de besoins. Mais, quand, par exemple, on est en achats regroupés, mettons, la standardisation du besoin puis le fait que le besoin réponde aux lois et règlements du gouvernement du Québec, ça, c'est nous qui le faisons. Ça, c'est clair, M. le député, là, le ministère est le client, là, son besoin, c'est lui qui le connaît en termes de caractéristiques, ainsi de suite. Nous, notre job, là, c'est de s'assurer que l'appel d'offres public est conforme aux lois et règlements, un, puis que, deuxièmement, les fameux besoins de... Tout à l'heure, le député de Bonaventure évoquait la question des types d'appareils, là, que les besoins soient répondus par des biens et des produits acceptables pour la communauté gouvernementale, là. Vous comprendrez, on a un rôle aussi de ce côté-là, puis standardiser, là, mais le client est maître de ses besoins, M. le député.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci beaucoup, M. Jean. Nous retournons au bloc du gouvernement avec le député de Portneuf.

M. Matte : Merci, M. le Président. Je suis sur votre site Internet, puis vous faites part qu'il y a 132 millions d'économies uniquement pour 2013-2014, 670 millions... En tout cas, il y a beaucoup de données. Où que j'ai besoin d'avoir de l'information, c'est quand vous offrez un service aux travailleurs de l'État. C'est-u bien ça, là? C'est-à-dire que, si je suis un fonctionnaire, un travailleur de l'État, je peux me prévaloir des services du Service partagé.

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

M. Jean (Denys) : Bien, je vais demander à ma collègue de répondre parce que...

Le Président (M. Gaudreault) : Mme Noreau.

Mme Noreau (Josée) : ...l'ensemble des services, effectivement, le Centre de services partagés, sa clientèle privilégiée, c'est les ministères et organismes...

Une voix : ...

Mme Noreau (Josée) : ... — oui, c'est ça — et leurs travailleurs. Alors, effectivement, notre clientèle assujettie pour certains services, c'est les ministères et organismes. Pour d'autres, c'est sur une base volontaire, comme je vous l'expliquais tout à l'heure. Mais, nous autres, notre mission fondamentale, c'est de répondre aux besoins des ministères et des organismes.

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

M. Matte : Lorsque j'étais au niveau d'une direction d'école, on avait le catalogue des achats regroupés. Est-ce que ça existe encore?

Mme Noreau (Josée) : Oui.

M. Matte : Ça existe encore?

Mme Noreau (Josée) : Oui, oui, puis on a le portail. Alors, si vous allez sur le portail, vous allez voir toute la liste des achats regroupés qui sont en cours présentement. C'est autour de 42 ou 45, de mémoire, mais il s'en ajoute constamment. Et, pour avoir le besoin, pour savoir la définition du besoin, ce que vous parliez tout à l'heure, c'est qu'on envoie un sondage à l'ensemble de la communauté gouvernementale où on leur demande : Auriez-vous besoin du papier, telle quantité, telle couleur? Et ils nous répondent, et là ils spécifient le nombre de besoins qu'ils évaluent pour faire l'acquisition. Parce qu'avec la réglementation on est obligés d'afficher un volume qu'on va acheter sur lequel on s'engage pour que les soumissionnaires puissent soumissionner sur quelque chose de réel. Alors, voilà comment que la mécanique fonctionne.

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

M. Matte : Ma dernière qui question s'adresse à vous, M. Jean, vous nous parlez actuellement que votre objectif, c'est de faire en sorte d'assurer le meilleur produit à meilleur coût, c'est votre mission. Je regarde, le VG, dans son rapport, nous dit qu'il a été pendant 15 ans — mais ça fait juste 10 ans que vous existez — et que ça a toujours été le même fournisseur qui a toujours eu le même contrat, et il était unique. J'aimerais savoir, dans les années à venir puis que vous êtes en train de regarder, une telle situation qui se produit, ça va être quoi, votre attitude?

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

M. Jean (Denys) : Bien, moi, écoutez, comme P.D.G., là, c'est sûr, d'abord, premièrement, ça alerte, hein, tu te dis : Woups! Il y a quelque chose de spécial dans une situation de même. D'ailleurs, on l'a fouillée, là. Ceci étant dit, je veux dire, à la fin du jour, là, j'ai-tu eu un bon prix, puis il y a-tu eu de la concurrence?

M. Matte : Pour en arriver à établir ça, il faut comparer.

M. Jean (Denys) : Bien oui, mais c'est parce qu'à un moment donné tu fais appel à cinq fournisseurs sur un produit que tu veux, puis là tu as organisé ton affaire pour que la concurrence joue au mieux. Si, sur cinq ou six fois, c'est toujours le même qui gagne, c'est parce qu'il a réussi à me faire des bons prix. Comprenez-vous ce que je veux dire? D'abord que j'ai l'assurance que la concurrence a bien joué. Et, s'il n'y avait pas de concurrence, un des premiers signes, c'est que tu as peu de soumissionnaires.

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

M. Matte : Mais je veux juste continuer, là... Mais, à ce moment-là, il faut qu'il y ait un contrôle de qualité aussi, il n'y a pas juste le prix, là, puis il n'y a pas juste le produit. Si vous allez sur un appel d'offres, O.K., ça fait 10 ans, il y a toujours eu uniquement un fournisseur, donc là on se pose une question, là.

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

M. Jean (Denys) : Je vais laisser peut-être la parole à ma collègue... qui va... plus finement sur le cas que vous avez évoqué, là.

Le Président (M. Gaudreault) : Mme Noreau.

Mme Noreau (Josée) : Alors, il s'agissait d'un contrat pour impression, effectivement. Il y a eu un contrat donné à CGI, sauf que, dans le cadre d'un deuxième appel d'offres... Ils ont gagné une fois. Il y a eu deuxième appel

d'offres, il y a eu un autre soumissionnaire qui a gagné. Cependant, quand il est venu pour livrer le service, il nous a dit qu'il ne pouvait pas le faire, il s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas livrer. Puis je ne nommerai pas les noms, hein, par souci de respect, là, cependant. Alors, il a fallu annuler le contrat et se retourner vers le deuxième soumissionnaire, qui, en fait, était celui qui avait gagné. Alors, voilà un peu l'histoire, là. Ce serait plus compliqué que ça vous l'expliquer, mais c'est ce qui a fait qu'on s'est ramassés avec trois contrats subséquents qui ont été donnés au même soumissionnaire dans ce contrat-là.

M. Matte : Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de La Prairie.

M. Merlini : Merci beaucoup, M. le Président. J'aimerais revenir sur quelques aspects que le Vérificateur général a soulignés dans son rapport, et en particulier au niveau des ruptures de service ou des prolongations de contrat. Vous avez dans votre plan d'action le déploiement d'un outil de planification, soit le système de suivi des dossiers d'acquisition, 2SDA, qui permet d'obtenir de l'information fiable et en temps réel sur l'évolution des dossiers, la volumétrie et l'historique des mandats. J'aimerais savoir, M. le président, dans quelle mesure cet outil de planification là vous permet réellement d'éviter les ruptures de service ou des prolongations de contrat, pour ne pas que ça se reproduise.

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

M. Jean (Denys) : Bien, écoutez, je pense que c'est à la fois simple et compliqué, ça, je dirais. Si vous avez un contrat de cinq ans, vous savez qu'il va finir, je ne sais pas, moi, en décembre 2014, c'est clair que, si vous attendez au 15 décembre 2014 pour lancer l'appareil, vous n'arriverez pas à remplacer votre contrat. Donc, il faut resserrer, dans le fond, ce qu'on appelle la planification et le suivi des contrats.

On sait que préparer un appel d'offres, aller en appel d'offres public, c'est entre six et huit mois, à peu près. Alors donc, normalement... Et d'ailleurs les collègues travaillent à ça, là. Vous me direz : Comment ça se fait que ça ne se fait pas? Bon, l'histoire un autre jour, là, mais, normalement, huit mois avant l'échéance, tu serais supposé partir... avant, tu serais supposé partir le travail pour préparer ton devis et ton appel d'offres pour remplacer le fameux contrat qui vient. Mais, pour ça, il faut suivre les contrats, puis les dates de contrat, puis avoir des points de contrôle, puis des systèmes d'alerte, puis des lumières qui allument : c'est le temps que tu t'occupes de lui.

Ceci étant dit, je ne blâme pas personne, mais il y a un volume assez impressionnant de contrats au Centre de services partagés...

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : ... — oui — alors, écoute, il faut s'organiser pour régler ça. Et les cas qui sont documentés par le Vérificateur général, c'est carrément des cas où le travail a été parti trop tard, et là les collègues se sont retrouvés dans la situation suivante : J'arrête le contrat actuel, j'arrête le service, je vais en appel d'offres puis je le repars. Ou encore je prolonge le contrat actuel pour maintenir mon service puis je vais en appel d'offres pour un nouveau contrat. Ils ont pris la deuxième option, moi, je trouve que c'est sage. Ce n'est peut-être pas très raffiné au niveau des pratiques administratives, mais, s'ils m'avaient dit : On arrête le service pour respecter, j'aurais peut-être dit : Non, non, vous maintenez le service, puis on vivra avec l'explication. Mais, à la fin du jour, ce qui serait important, M. le député, c'est qu'on n'ait pas, justement, à vivre ce genre de bris service là et de prolongation de contrat.

• (17 heures) •

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de La Prairie.

M. Merlini : Merci, M. le Président. Dans votre quête de suivi des dossiers d'acquisition, pour arriver, justement, à ne pas répéter ce genre d'exercice là, est-ce que vous avez fait de l'analyse comparative? Est-ce qu'il y a d'autres organismes — je vais l'utiliser — de services partagés ailleurs au Canada que vous pourriez enquêter, à savoir... Qu'est-ce que vous utilisez, vous, pour faire les suivis de vos acquisitions? Il existe-tu... Comme, par exemple, nous, pour la Commission de l'administration publique, à chaque année il y a un congrès des comités des comptes publics à travers le Canada auquel on s'échange les bonnes... les pratiques qu'on a établies soit ici ou soit ailleurs au Canada. Est-ce que vous faites de l'analyse comparative de cette nature-là pour améliorer, justement, ce suivi des dossiers, pour que vous arriviez à donner vos services à valeur ajoutée?

Le Président (M. Gaudreault) : M. le président.

M. Jean (Denys) : M. le Président, la tradition des comptes publics au Canada est très développée, beaucoup plus développée que la tradition des services partagés. Ceci étant dit, écoutez, là, on est en urgence, là. Je pense que le rapport du Vérificateur général ne nous donne pas bien du temps pour agir, donc on agit.

Pour ce qui est des échanges avec les collègues des autres provinces et du fédéral, effectivement il y a des échanges. En tout cas, on est allé chercher de l'information sur ce qui se fait ailleurs, et éventuellement on va certainement travailler en réseau avec eux, là.

M. Merlini : J'aimerais revenir sur un autre aspect de votre plan d'action où vous souhaitez — puis je cite votre plan d'action ici — «la révision de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques afin d'en faire un centre d'excellence en acquisition, particulièrement dans le domaine des TI». Votre plan d'action accorde une attention particulière aux TI, on comprend, qui comptent environ pour 30 % de vos acquisitions. Par contre, qu'en est-il des autres acquisitions, qui représentent quand même environ un demi-milliard de dollars annuellement?

Le Président (M. Gaudreault) : Écoutez, on est appelés au vote à l'Assemblée nationale.

M. Merlini : Sauvé par la cloche.

Le Président (M. Gaudreault) : La cloche sonne, sonne, sonne, et votre bloc est terminé. Et, de toute façon, il restait trois secondes, là. Donc, on va aller voter puis on va revenir. Voilà, point.

(Suspension de la séance à 17 h 2)

(Reprise à 17 h 29)

Le Président (M. Gaudreault) : Chers collègues, nous allons reprendre nos travaux en vous indiquant, grosso modo, le temps qu'il nous reste. Je ne mettrai pas à chanter, là, *Le temps qu'il nous reste*, mais... Je vais attendre à la fin de la session, là, pour ça. Évidemment, le temps de vote nous a grugé du temps, alors, malheureusement. Et nous avons fini le bloc du gouvernement, nous allons passer au bloc de l'opposition officielle, mais je veux juste vous dire ce qu'il vous reste comme temps, là. Il nous reste un bloc de l'opposition officielle à 10 minutes, un bloc du gouvernement à 10, un bloc de la deuxième opposition à trois minutes, puis un bloc de l'opposition officielle à sept. Ça, c'est le temps qu'il nous reste, qu'on a partagé.

M. Caire : ...calcul, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Sciences humaines sans maths, M. le député de La Prairie. Je sais que vous l'avez fait aussi et...

M. Caire : J'ai fait la même affaire, mais je n'arrive pas au même résultat.
• (17 h 30) •

Le Président (M. Gaudreault) : C'est la répartition qu'on a faite, considérant... Parce que chacun des groupes avait beaucoup plus de temps si ce n'avait pas été le temps de vote.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Non, il n'y a pas de NASDAQ là-dessus. Alors donc, je vous demande... Mais vous connaissez ma souplesse proverbiale, alors on va y aller avec ça. On retourne donc au bloc de l'opposition officielle, et c'est le député de Berthier qui prend la parole?

M. Villeneuve : C'est ça.

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

M. Villeneuve : Merci, M. le Président. Alors, bonjour à tous et à toutes. Écoutez, honnêtement, là, moi, c'est le rapport que j'ai devant moi, là, et je pense que... en tout cas, je ne veux pas parler à la place de mes collègues, là, mais c'est probablement le rapport le plus sévère, le plus sévère que moi, j'ai vu comme parlementaire ici. Écoutez, tantôt, le député de Chauveau a fait l'énumération des lacunes et faiblesses de l'organisme, je ne le referai pas parce que je pense que ça a déjà été fait, mais c'est quand même assez... c'est inquiétant. C'est inquiétant aussi parce qu'on sait que c'est reconnu que des organismes comme le vôtre... c'est un organisme, évidemment, qui dispose de beaucoup de moyens en termes d'achats, donc de sous, évidemment. C'est un endroit... En fait, pour être clair, c'est un endroit qui est vulnérable, entre autres, à la corruption ou à des choses comme ça, malversation. Et ça, ce n'est pas moi qui le dis, là, ça a déjà été dit. Bon. Mais vous dire que... Puis je ne vous dis pas que c'est ça, là, ce que je vous dis, là, c'est que... Et la critique qu'on a devant nous aujourd'hui fait en sorte que l'organisme est vulnérable aussi, là, devient plus vulnérable parce que la crédibilité de l'organisme est carrément, là, touchée, je vous dirais. Regardez, c'est ma lecture. Je ne sais pas si c'est la lecture des autres parlementaires, mais c'est la mienne, à tout le moins.

Je vois aussi que, dans le texte que Mme la vérificatrice a lu en début... elle amène quand même... donc, presque à la fin de son intervention, elle dit : «La stratégie du Centre de services partagés pour réaliser sa vision et sa mission en matière d'acquisitions n'a pas été établie. [...] l'élaboration des actions nécessaires pour recentrer l'offre de services reste encore à développer. Le Centre de services [...] n'est pas parvenu à appliquer...» Donc, il y a là, en tout cas, des pistes à travailler très, très fort de la part de l'organisation.

Moi, ça m'amène à vous parler de la gouvernance. Là, on a un rapport sévère, très sévère. Il y a des pistes de solution qui sont amenées. D'ailleurs, la Vérificatrice termine en disant que ça perdure depuis 10 ans, en tout cas il

n'y a pas d'amélioration notable. Bref, le problème persiste et il se maintient dans le temps. Ça m'amène à vous parler de la gouvernance. Vous avez un conseil d'administration, et je présume qu'à la lecture de ce rapport dont ils vont prendre connaissance, j'imagine, incessamment, il va y avoir... Et je pense que... M. Jean disait tantôt qu'il avait tout un défi devant lui. Il faut le reconnaître, c'est tout un défi. Déjà là, c'est reconnu de votre part, mais moi, j'aimerais en connaître un peu plus au niveau du conseil d'administration. Quelle est l'implication, sur le plan de la gouvernance, quelle est l'implication du conseil d'administration dans l'évolution du fonctionnement et de la stratégie que vous allez mettre en place pour corriger ces lacunes-là qui sont fort importantes?

Et je vais y aller avec une deuxième question, M. le Président, si vous le permettez. Ça va permettre de sauver du temps, vu que le temps nous a été un petit peu retranché. Dans le rapport de la vérificatrice aussi, on dit que la quasi-totalité des clients que nous avons rencontrés n'utilisent pas les services du Centre de services partagés lorsqu'ils n'ont pas l'obligation de le faire. Moi, j'ai été en affaires pendant 20 ans, avec quelque chose de même, là, moi, mon entreprise est fermée, je ferme les portes, et ça ne fonctionne plus, c'est très clair.

Alors, moi, j'aimerais vous entendre sur ces deux aspects-là. D'abord la gouvernance, je pense que c'est plus central, j'aimerais vous entendre là-dessus, et au niveau du fait que, s'il n'y avait pas d'obligation, les gens, ils ne transigeraient pas avec le Centre de services partagés. C'est ça qu'on dit. La quasi-totalité, ça, ce n'est pas loin du 100 %, là. Alors, comment vous réagissez par rapport à ça? Et qu'est-ce que vous entendez faire pour corriger rapidement cette situation-là avec les pistes de solution qui vous sont offertes par la Vérificatrice générale?

Le Président (M. Gaudreault) : M. Jean, en vous rappelant de vous adresser à la présidence parce que...

M. Jean (Denys) : M. le Président, je reconnais bien là les questions du député de Berthier, avec qui j'ai travaillé pendant 112 heures en commission parlementaire sur les régimes de retraite.

M. Villeneuve : Est-ce que je peux penser qu'on tente de m'invoquer des intentions?

Le Président (M. Gaudreault) : Non, non, non.

M. Villeneuve : Parfait.

Le Président (M. Gaudreault) : Mais c'est des belles intentions, c'est ce que je devine.

M. Villeneuve : J'ose espérer.

M. Jean (Denys) : M. le Président, sur la gouvernance, effectivement, il y a un conseil d'administration au CSPQ. Le conseil d'administration est impliqué dans les dossiers, il est préoccupé également par la performance de l'organisation. Parce qu'à la fin du jour tout ce qu'on se dit, c'est une question de performance, hein? Alors, il est préoccupé par la performance de l'organisation. Je suis d'autant mieux placé pour vous le dire que j'étais sur le conseil d'administration avant d'être nommé P.D.G. Donc, les questions que vous soulevez, c'est des questions qui ont été posées par les membres du C.A. aux officiers du Centre des services partagés à plusieurs reprises. Il y a des comités du C.A. qui ont travaillé, par exemple, sur des stratégies d'affaires pour réaligner les orientations du centre.

Et le rapport que nous avons, vous avez raison de dire qu'il est très sévère, ce rapport-là, mais il date quand même d'un certain nombre d'années, disons-le. Mais il y a deux façons de le prendre, le rapport, hein? Ou on le trouve sévère, puis on dit : Ça n'a pas d'allure, puis on s'apitoie sur notre sort ou on le prend, puis on s'appuie là-dessus pour s'améliorer. C'est ça qu'on a décidé de faire avec le rapport du Vérificateur général. Je pourrais me mettre à contester certaines choses évoquées par le vérificateur, mais ça serait pour moi du temps perdu. Le vérificateur a constaté des choses. C'est vrai, on s'y attaque, on améliore. Le rapport du vérificateur, aussi, constatait qu'il y avait des bonnes choses au Centre des services partagés. Le jour où vous aurez l'occasion de le relire, vous noterez les bonnes choses qui ont été constatées par le Vérificateur général.

Ceci étant dit, la gouvernance, monsieur... effectivement, le conseil est préoccupé. Je vous le dis parce que j'y étais. Et puis on a un conseil, justement, la semaine prochaine, et on va revenir certainement sur la commission qui a été tenue aujourd'hui. L'autre question portait sur?

M. Villeneuve : Elle portait sur le fait que la quasi-totalité des clients qui font affaire avec vous le font parce qu'ils sont obligés de le faire. Sinon, là, la plupart de ceux que j'ai rencontrés, ils disent : Nous autres, là, si on n'est pas obligés de faire affaire avec le centre, on ne fait pas affaire avec le centre, on s'arrange tout seuls. Alors, il y a un sérieux problème, là.

M. Jean (Denys) : ...on a un débat, M. le Président, à faire sur la question du volontariat ou de l'obligatoire. Et je vous rappellerai qu'en 2010, autour de 2010, il y a une firme qui a fait une évaluation de l'application... C'est Raymond Chabot, je crois, qui ont fait une évaluation de la performance de la loi, de la mise en oeuvre de la loi des services partagés et, dans ce rapport-là, ils disaient que le volontariat a atteint ses limites. On a donc un travail à faire avec les autorités du gouvernement pour essayer de repositionner, dans le fond, la question de l'obligatoire versus le volontariat. Il est clair, M. le Président, que, si on obligeait les ministères à adhérer à l'offre de services du Centre de services partagés du Québec, nous aurions plus de volume, nous aurions plus de matière aussi à donner des économies. Le pendant de cela, cependant, c'est qu'avec l'obligation doit venir la qualité de service. C'est comme les deux... Je ne dirai pas le mot, là, mais ça va ensemble, là.

M. Villeneuve : ...c'est ça, mais vous touchez le point, là, parce que, dans le fond, là, moi, la façon dont je comprends la vérificatrice, c'est que les gens ne vont pas vers le centre s'ils ne sont pas obligés parce qu'ils considèrent que le service n'est pas de qualité. On l'a vu, là, on... Je ne les énumérerai pas tous à nouveau, là, rupture de services, appels d'offres qui sont mal vérifiés. Il y a un contrat qui est donné à une entreprise. Sept mois après, on rappelle le contrat parce qu'il y a eu erreur, on a mal vérifié les choses. Alors là, il y a vraiment matière... Alors, comment vous expliquez ça, que les gens... Je vous le dis, il y a une crédibilité qui est atteinte, là, à mon sens à moi, qui est assez importante, là.

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

M. Jean (Denys) : Je voudrais quand même nuancer les propos du député. Oui, c'est vrai qu'il y a de ministères qui disent : Moi, je ne vais pas là, je ne suis pas obligé. Bon. Mais j'ai raconté tout à l'heure le service cellulaire : aucune obligation, la quasi-totalité des ministères et organismes dont on est responsables ont adhéré à l'offre. Même, la ville de Montréal est mon plus gros client. Parce que j'ai une qualité de service, parce que mes clients ont trouvé un bénéfice. Alors donc, ce n'est pas dit que tout le monde refuse de venir au centre. Il y a des services plus compliqués, plus difficiles à mettre en place, il y a des résistances plus élevées dans certains domaines, et c'est ça qu'il faut regarder dans son ensemble.

Et l'autre élément aussi, c'est que l'obligatoire est séduisant, mais il ne faut pas tomber non plus dans l'obligation systématique parce qu'il y a des services qui, manifestement, n'ont pas besoin d'aller en obligation. Et aussi, comme je le répète, obligatoire, mais accompagné d'une offre de services de qualité.

M. Villeneuve : M. le Président, si vous me permettez...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Villeneuve : ...il y a même des ministères — et ça, c'est le vérificateur qui nous le confirme — il y a des ministères qui gardent leurs experts pour s'assurer, pour s'assurer de pouvoir avoir la qualité dont vous parlez, pour s'assurer qu'il n'y aura pas de problème au niveau des services que vous offrez. Et ce que nous dit le vérificateur, c'est qu'il pourrait y avoir des économies à ce niveau-là parce que les ministères qui préservent, qui gardent ces employés-là pourraient ne pas avoir à les garder nécessairement.

• (17 h 40) •

M. Jean (Denys) : Il faut savoir que, dans le domaine de l'acquisition, il y a un certain nombre d'activités d'acquisition qui sont obligatoires de passer par le CSPQ. Il y a d'autres activités d'acquisition dont il n'y a pas d'obligation. Dans ce domaine-là, si le ministère dit : Je ne suis pas obligé d'aller au CSPQ, je vais faire ça chez nous, bien, il va se doter d'experts. C'est ça, la réalité des choses, là. Alors, les experts qui existent dans les ministères, c'est parce qu'ils ont décidé de passer à travers leur système propre. Ils ne sont pas obligés de venir chez nous, ils font le choix de venir chez nous.

M. Villeneuve : Ce n'est pas ça que j'ai compris, moi. Moi, ce que j'ai compris, c'est qu'ils gardaient les ministères...

Le Président (M. Gaudreault) : ...

M. Villeneuve : M. le Président, oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Moi, je comprends que le temps est terminé, malheureusement. Alors, il va vous rester un bloc tout à l'heure. On passe au bloc du gouvernement — qui sera son dernier bloc — pour une dizaine de minutes. M. le député de Chomedey.

M. Ouellette : Merci, M. le Président. M. Jean, bonjour. Bonjour aussi à toute votre équipe. Je pense qu'on a une discussion qui est très intéressante aujourd'hui. Je la résumerai de la façon suivante. La visite du VG au Centre de services partagés, ça a été une lumière rouge. Ça a fait en sorte que beaucoup de gens, que ce soit à l'interne, à l'externe, ont pris connaissance et ont réalisé certaines choses qui se faisaient dans différents domaines au Centre de services partagés, et ça a amené une remise en question, je pense, qui était importante, qui était due aussi parce que c'était quand même là depuis 2005, et on devait, effectivement, se repositionner.

Vous disiez que vous aviez accepté d'emblée toutes les recommandations du Vérificateur général. Oui, vous avez peut-être accepté d'emblée à un moment donné, là, parce qu'on retrouve, dans les documents qu'on a aujourd'hui, vos commentaires. Les deux, trois premiers paragraphes, oui, oui, vous les acceptez, mais coupable avec explications, vous voulez mentionner que le Vérificateur général aurait pu tenir davantage compte que vous étiez sur la bonne voie, que vous en teniez compte. Après ça, sans leur dire que l'échantillonnage n'était peut-être pas assez grand... Ça, vous ne l'avez pas écrit, mais vous avez fait un beau petit tableau pour dire que, finalement, c'est 26 dossiers sur une couple de mille qui avaient été vérifiés. Vous ne lui dites pas que ce n'était pas un gros échantillonnage, mais vous avez fait un petit pourcentage de 1,2 %. Ça parle.

L'autre paragraphe après, bien là vous dites au vérificateur que vous auriez aimé que les trois réorganisations qu'il y a eu au CSPQ, que le vérificateur en tienne compte dans son rapport, que vous étiez sur la bonne voie.

Après ça, vous avez lâché prise. Après ça, vous avez dit : Oui, c'est correct, c'est bon, on les accepte. Je ne vous dis pas ça méchamment, là. Je ne vous dis pas ça méchamment parce que le but de l'exercice... puis je pense que le but des députés, des parlementaires de la Commission de l'administration publique, c'est de faire en sorte que les citoyens du Québec en aient pour leur argent, qu'on soit le plus efficace possible, qu'on recherche les meilleures pratiques.

C'est sûr qu'il y a certains termes qui me fatiguent, qui, disons, me font réagir un peu plus. Parce qu'aujourd'hui tout le monde est des experts. Je peux vous en parler de façon personnelle, j'ai une définition qui est probablement différente de beaucoup d'autres personnes. Que vous ayez des conseillers aguerris au Centre de services partagés, je suis d'accord. Plus ils vont être aguerris, plus il y a de gens qui vont faire affaire avec vous. Plus on va être crédible, plus il y a de gens qui vont faire affaire avec vous. Si des ministères et organismes pensent qu'ils sont plus aguerris ou ils ont une meilleure expertise, ils vont rester dans leur coin. Ça va être difficile.

C'est sûr que ça prend un changement de culture. Je vous écoutais tantôt et j'écoutais le président du Conseil du trésor parler, là, vous avez sensiblement les mêmes mots puis les mêmes verbes dans l'effort qui doit être fait, dans l'efficacité qu'on doit rechercher, dans le changement de culture, et je pense qu'on est sur la bonne voie.

Vous nous avez présenté un plan d'action. La vérification du Vérificateur général, qui, je le souligne, est très fouillée et très à point, très appropriée, vous a amenés à mettre plusieurs choses en application, à réfléchir et à nous proposer un plan d'action qui est très intéressant. Je le lis, à la lecture même, vous avez presque... Demain matin, là, ce serait comme... en conclusion, là, on retournerait le vérificateur chez vous, tout va bien parce que la majorité de vos objectifs, la majorité de ce qui a été souligné, puis les mesures 14, 15 que vous avez mises en application, les échéanciers sont soit passés, c'est soit déjà en application.

Vous avez quatre échéanciers dans quatre recommandations du VG que vous... Je vais aimer avoir une explication parce que vous mettez vos échéanciers en mars 2016. Est-ce que c'est... Avec le budget d'équilibre budgétaire, il y a des choses qu'on doit regarder ou il y a des choses qu'on doit constater. Je vais aimer avoir une explication. Et je pense qu'en conclusion est-ce que le vérificateur peut retourner chez vous demain matin, dans six mois ou dans un an, et, s'il avait à refaire une vérification, les constatations du vérificateur, demain, dans six mois ou dans un an, là, c'est vous qui allez nous rassurer pour nous dire où vous êtes avancés dans vos démarches? J'ai besoin que vous me fassiez un petit portrait, là, d'où on est rendu, pourquoi 2016 et si vous êtes, effectivement, sur la bonne voie, tel qu'on le peut le lire dans votre plan d'action.

Le Président (M. Gaudreault) : En vous signalant qu'il reste 3 min 15 s, M. Jean.

M. Jean (Denys) : Alors, M. le Président, je dirais au député qu'effectivement, si le vérificateur venait revisiter nos services aujourd'hui, il verrait un changement par rapport à ce qu'il a constaté quand il est venu la dernière fois. Ça ne serait pas totalement satisfaisant. Je suis sûr que le vérificateur ferait un rapport en disant : Bien, il y a encore ça qui n'est pas correct, il y a encore ça qui n'est pas correct, puis que ça n'est pas assez avancé. On va être honnêtes avec vous, là, c'est un travail assez important à mettre en place, mais je peux vous dire... Puis je l'ai constaté personnellement parce que j'ai débarqué, moi, j'ai été voir qu'est-ce qui se faisait, il y a de l'amélioration en processus, et ce n'est plus la même image que le rapport.

Ceci étant dit, prenez ma parole, là, mais une chose est sûre, c'est que ce rapport-là va nous mener à un certain nombre de résultats, puis on a la volonté de le faire. Bon, qu'on demande au vérificateur de revoir son ton, d'être plus... prendre en considération, c'est de bonne guerre. Mais l'institution du vérificateur finit par dire : Bien, c'est ça, puis nous autres, après ça, on vit avec ça. Puis ce n'est pas la première fois que je vois un ministère, un organisme essayer de soudoyer le Vérificateur général pour qu'il change sa recommandation, qu'il soit moins... Bon, ce n'est pas la première fois, c'est de bonne guerre. Mais, ceci étant dit, une fois que le rapport est rendu public et déposé ici, il nous appartient comme il appartient au vérificateur, il faut le mettre en oeuvre.

Pour ce qui est des échéanciers de 2016, il y a deux échéanciers 2016. Il y a ceux qui exigent des modifications à des systèmes informatiques. Ça, ça nous apparaît plus compliqué à mettre en place puis à peaufiner. Il faut prendre le temps de faire ça correctement. Il y a deux systèmes, là, très importants qui sont affectés par les changements, il faut faire le travail correctement. Et l'autre, c'est la question de la vision, la vision en matière d'acquisition, que j'ai expliquée dans mon introduction. C'est que oui, vision en matière d'acquisition, mais pas déconnectée d'une vision générale du Centre des services partagés du Québec. Donc, on veut se donner le temps d'intégrer ça. D'autant qu'on a une planification stratégique à développer en même temps, donc on veut se donner du temps pour faire le travail comme il faut.

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

• (17 h 50) •

M. Ouellette : Merci, M. le Président. Je pense qu'il va rester deux blocs à mes collègues, puis probablement que mon collègue de La Peltrie, qui passait un commentaire sur son trois minutes... Parce que c'est sûr qu'il voulait aller dans les consultants externes, mais, en trois minutes, il n'aura pas le temps de faire le tour de la question.

Je reçois avec beaucoup d'intérêt vos remarques. C'est sûr que la définition du mot «soudoyer» n'est pas la même que... Moi, le peux la... Ma définition est probablement différente de la vôtre. C'est que probablement que c'est une négociation par rapport au terme. Mais ce qui est important... Et je pense que ce qui est important au niveau du Centre des services partagés, c'est que vous alliez dans la vision gouvernementale de vers où on s'en va au niveau de l'efficacité, et probablement qu'en partant du moment où vous allez remplir cette mission-là vous aurez, effectivement, l'appui de la population.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin au bloc du gouvernement. Pour, maintenant, la deuxième opposition, 3 min 12 s, M. le député de La Peltrie.

M. Caire : Je peux-tu essayer de vous soudoyer, M. le Président?

Des voix : Ha, ha, ha!

Le Président (M. Gaudreault) : Non, je ne suis pas achetable.

M. Caire : J'aurai essayé.

Une voix : ...

M. Caire : J'aurais, effectivement, plein de questions. Malheureusement, le temps faisant son oeuvre, on va se limiter. Tout à l'heure, on a discuté de concurrence, puis vous avez dit : Nous, notre rôle, c'est de s'assurer qu'on est dans une situation où la concurrence, là, joue pleinement son rôle. Puis vous m'avez un peu mis au défi de trouver un exemple, alors vous comprendrez que je relève le défi.

La RAMQ, récemment, j'en ai fait état publiquement, est allée en appel d'offres pour un produit de réseautique — on va se limiter à cette généralité-là — qui est la propriété d'un fournisseur exclusif, donc, à 100 %. Elle stipule dans son appel d'offres que, si d'autres fournisseurs soumissionnent, il y aura, si on fait les ajouts, les différents ajouts, à peu près, là, des frais de transition de 300 000 \$. C'est une approximation, là, mais c'est assez réaliste. Évidemment, il y a trois soumissionnaires différents, mais qui sont tous des revendeurs de ce fournisseur-là. Donc, moi, j'ai essayé de le voir, là, sur votre tableau de bord, est-ce que je lis un appel d'offres avec trois soumissionnaires ou je lis un appel d'offres où on est en présence d'exigences restrictives? J'ai juste trois minutes, là, ça...

Le Président (M. Gaudreault) : ...il reste 1 min 40 s.

M. Caire : En plus.

M. Jean (Denys) : Je pense, d'abord, M. le Président, c'est la RAMQ qui a fait l'appel d'offres, ce n'est pas le CSPQ. Vous l'avez précisé, M. le député, M. le Président...

M. Caire : Je le faisais à titre d'exemple.

M. Jean (Denys) : ...mais le sujet qui est évoqué par le député est très important. C'est la question des coûts de transition du passage d'une technologie à une autre, et là ça soulève la question suivante. Puis je ne sais pas si j'ai assez de temps, je vais aller rapidement. J'ai un système informatique, mettons, un système de transmission de données. Alentour de ce système-là, j'ai d'autres systèmes pour emmagasiner, entreposer, classer, traiter, lire — en tout cas, je pense que vous êtes familier, vous avez été dans le domaine — et tous ces systèmes-là, là, que je viens de nommer sont tous compatibles avec mon système central. Je décide de mettre à niveau mon système central. O.K.? Alors là, le défi qu'il y a, c'est que, si je change la configuration, ou la structure, ou l'infrastructure centrale, toute la compatibilité des systèmes périphériques est remise en cause...

M. Caire : Elle doit être assurée.

M. Jean (Denys) : ...doit être assurée, et là il y a un coût, il y a un coût à ça. Et là le débat qu'on a à faire, pour favoriser la concurrence, est-ce que l'organisation prend sur elle de payer ce coût de transition? Puis, d'ailleurs, c'est le système actuel, où, quand tu vas en appel d'offres public, tu dis au fournisseur : Si tu veux changer mon système de base, passer à un autre type de système, bien, sache qu'il y a tant de coûts de transition pour y parvenir.

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

M. Jean (Denys) : Et là on a un débat à faire entre nous là-dessus, là.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Non. C'est terminé. Je suis désolé, c'est mon rôle d'être gardien du temps, ingrat. Dernier bloc avec l'opposition officielle pour sept minutes... même pas, un petit peu moins que sept minutes. M. le député de Bonaventure.

M. Roy : Merci, M. le Président. Écoutez, j'aimerais poursuivre sur, bon, la question du député de la deuxième opposition. Vous dites qu'il faut — puis je comprends bien — changer de plateforme, ou d'architecture, ou, bon, il faut sécuriser les données en périphérie, mais ce qu'on comprend dans la dynamique, c'est qu'on — et là je ne sais pas si je vais errer, M. le Président, vous me ramènerez à l'ordre — fait appel beaucoup à des ressources externes, ce qui... Et là, écoutez, peut-être que je suis dans le champ un peu, là, mais je vais essayer de me ramener, on fait appel à des ressources externes qui coûtent extrêmement cher. Est-ce que ce ne serait pas de la responsabilité du Centre de services partagés que d'avoir des ressources internes pour faire la job, ce qui coûterait moins cher théoriquement?

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

M. Jean (Denys) : Bien, d'abord, je peux vous rassurer, M. le député, en acquisition, le sujet qui nous intéresse, c'est seulement des ressources internes. Maintenant, là, je pense qu'on est sur deux sujets, là. Je suis un organisme, je veux mettre à niveau un système informatique, je vais en appel d'offres public. Je sais que, si quelqu'un me propose un autre type d'infrastructure, il y a des coûts de mise à niveau pour rendre les choses compatibles avec le système changé. Il y a donc un coût de transition, puis je l'indique dans ma soumission. Alors, c'est ça, là. C'est ça, le débat qu'on a eu, qu'on a discuté avec le député de La Peltrie tout à l'heure.

Là, question que vous soulevez, c'est l'importance des ressources externes à l'intérieur des organisations, c'est la dépendance de l'État en matière de ressources externes dans le domaine des technologies de l'information. Bon, là-dessus, je pense que la plupart des gens s'entendent pour dire qu'il faut revoir cette situation-là parce que, bon, ça remet en question la maîtrise, à quelque part... le contrôle ou la maîtrise de l'État sur sa gestion informatique. Et je n'invente rien, le ministre l'a dit publiquement, il y a un enjeu important dans le domaine de l'informatique au niveau des ressources externes. Et, comme le CSPQ est le plus grand donneur d'ouvrage, bien, cet enjeu-là, il nous rattrape, puis il faut y travailler.

Maintenant, il y a deux façons. Il y a un certain nombre d'éléments, si vous me permettez, M. le Président, à considérer dans ce dossier-là. C'est sûr qu'il y a une question d'économie parce que les ressources internes coûtent moins cher que les ressources externes, on parle d'une trentaine de pour cent, facile. Bon. Deuxièmement, il y a toute la stratégie de remplacement parce qu'il est clair qu'une organisation comme un ministère ou comme le CSPQ peut se donner une stratégie, dans le sens où... Puis je pense qu'il y a des députés autour de la table qui vont être d'accord avec moi, pour maîtriser ton domaine informatique, tu dois contrôler de manière interne tes ressources stratégiques et tactiques et tu peux donner à l'externe les opérationnelles.

L'enjeu qu'on a comme société, comme gouvernement, c'est que normalement, dans ces domaines stratégiques et tactiques là, c'est des ressources assez rares et aussi à des coûts plus élevés qu'on est capable de se payer. Donc, il faut se donner des stratégies de remplacement de ces ressources-là. Et c'est à ça qu'on travaille à la demande du ministre, là, essayer de voir comment on peut refaire ce modèle-là pour reprendre la maîtrise, dans le fond... On ne l'a pas perdue, là, mais pour garder la maîtrise de notre domaine de TI au gouvernement du Québec, et moi, c'est au CSPQ, là.

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

M. Roy : Bien, écoutez, on n'a pas perdu l'expertise, mais on s'est mis dans une posture, je dirais, où on est tributaire et de dépendance des ressources externes, ce qui, dans l'économie du savoir, pour un État, est extrêmement fragilisant. Ceci étant dit, j'aimerais revenir... Je ne sais pas combien qu'il nous reste...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 2 min 30 s.

M. Roy : Deux minutes. Tout à l'heure, vous avez dit qu'il y avait des résistances dans certains ministères par rapport à l'offre de services du CSPQ. Sans être nominatif, est-ce que c'est... Oui, on peut l'être aussi. Pourriez-vous nous dire dans quels secteurs on voit plus de résistance puis quelles en sont, je dirais, les causes ou sur quel raisonnement ils peuvent baser leurs réticences?

M. Jean (Denys) : M. le Président, il n'y a pas de secteur bien particulier, mais je pense que c'est naturel dans un appareil public, dans un ministère ou un organisme, que les dirigeants puis les gestionnaires veuillent avoir le contrôle de l'ensemble de leurs activités et des processus au complet. Et cette résistance-là, pour avoir discuté avec des gens du fédéral, elle est là aussi, c'est-à-dire que c'est le propre des appareils publics de garder pour eux tous leurs domaines d'expertise. Et l'enjeu qu'on a, nous, c'est d'essayer pas rien que de les convaincre, mais de réussir à leur démontrer que, s'ils se concentrent sur leur mission puis que nous, on s'occupe des services de soutien administratif, ils vont être gagnants. Et c'est ça, le défi du CSPQ dans les prochaines années. On a réussi, dans certains services, à le faire, on a réussi. Puis on a réussi pour... les conditions de succès étaient réunies. Alors, il faut réunir les conditions de succès dans les autres services pour y parvenir.

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

M. Roy : Merci beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Est-ce qu'il y a d'autres questions?

M. Therrien : Bien, combien qu'il reste de temps?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste une minute.

• (18 heures) •

M. Therrien : Bien, écoutez, très, très rapidement. Bonjour à tous. Écoutez, on a construit votre organisme dans le but d'avoir des économies d'échelle puis une spécialisation qui amène de l'expertise. On vous donne beaucoup de pouvoir. C'est un peu ça, vous avez un pouvoir d'achat assez grand, merci. On parle actuellement, là, d'un problème... En tout cas, le Vérificateur général a mentionné dans son rapport, là, qu'il y avait certaines difficultés, là, dans la gestion. Comment faire en sorte que vous soyez davantage imputables par rapport à l'Assemblée nationale, par exemple, ou par rapport au gouvernement? Comment on pourrait faire pour que le conseil d'administration soit davantage imputable?

Le Président (M. Gaudreault) : 30 secondes, M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, je pense que, moi, mon point de vue personnel, là, c'est que tout est installé pour qu'on soit imputables. Ma présence ici aujourd'hui, c'est de l'imputabilité. Le rapport annuel de gestion qu'on rend public à toutes les années, c'est de l'imputabilité. La planification stratégique qu'on développe, c'est de l'imputabilité. Le ministre est toujours, je pense, le responsable de répondre en Chambre des actions du CSPQ, M. le Président...

M. Therrien : ...

M. Jean (Denys) : Oui, mais, tu sais, je veux dire, est-ce qu'il y a d'autres choses qui pourraient nous rendre plus imputables? Il faudrait que j'y réfléchisse, M. le député.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci.

M. Jean (Denys) : Puis, si vous avez des suggestions, je les prendrai.

Remarques finales

Le Président (M. Gaudreault) : Juste avant de terminer, j'ai une demande pour des remarques finales brèves de Mme la Vérificatrice générale et je permettrai également à M. Jean de faire quelques remarques finales. Alors, je commencerai avec Mme Leclerc.

Mme Guylaine Leclerc, Vérificatrice générale

Mme Leclerc (Guylaine) : Je serai très, très brève. Premièrement, merci, vous avez présenté plusieurs pistes d'amélioration. Plusieurs des éléments que vous avez mis en place vont s'avérer fort utiles, des plans, tableaux de bord. Et vous avez parlé beaucoup de formation, puisqu'effectivement il semble que le défi était lié au personnel. Beaucoup de départs. La moitié du personnel affecté aux acquisitions avait moins que deux ans d'expérience. Bon, alors différents défis. D'autre part, ce que je peux vous conseiller, c'est de s'assurer que les outils que vous avez mis en place sont extrêmement... sont efficaces. Alors, c'est bien de mettre ces outils en place là, autant la formation que les tableaux de bord, mais il faut s'assurer qu'ils sont efficaces.

Et je terminerais en disant que vous avez souhaité avoir l'intérêt des députés pour votre organisme, mais vous pouvez être certains que vous aurez l'intérêt du Vérificateur général pour votre organisme.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est terminé?

Mme Leclerc (Guylaine) : Terminé.

Le Président (M. Gaudreault) : Bon, parfait. Merci, Mme Leclerc. M. Jean, quelques minutes pour...

M. Denys Jean, président-directeur général du CSPQ

M. Jean (Denys) : M. le Président, je suis comblé. Non, très sérieusement, très sérieusement, je pense que cet exercice-là est très intéressant, et puis ça nous a permis d'expliquer un peu comment on fonctionnait, le Centre des services partagés. Ça nous a aussi permis de vous indiquer nos intentions de nous améliorer. Puis, quand on parle de reddition de comptes, quand vous voudrez, on revient vous voir, ça nous fera plaisir.

Le Président (M. Gaudreault) : Je pense, ça va arriver, M. Jean. Écoutez, c'est à mon tour de vous remercier, les gens qui vous accompagnent également, tous les gens du CSPQ. Merci beaucoup de votre présence, Mme Noreau également. M. Jean, évidemment, je vous souhaite un bon mandat dans le mandat que vous venez de débiter comme président-directeur général du CSPQ. Mme la Vérificatrice générale, alors une très bonne première plongée avec la CAP. Merci beaucoup de votre présence. M. Samson, encore une fois — et je pense que, tous les gens ici qui m'accompagnent au sein de la Commission de l'administration publique, je pense que c'est la première fois qu'on peut le faire de façon officielle, publique, à micro ouvert, comme on dit dans notre jargon — un gros merci et félicitations pour le travail.

(Applaudissements)

Le Président (M. Gaudreault) : Interprétez cela comme une motion unanime des membres de la Commission de l'administration publique en reconnaissance à votre travail comme Vérificateur général par intérim, les gens qui vous accompagnent également.

Alors, je suspends quelques minutes, le temps de vous laisser quitter, et nous, on revient en séance de travail à huis clos. Merci.

(Fin de la séance à 18 h 4)