



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 18 novembre 2015 — Vol. 44 N° 22

Audition portant sur la gestion administrative du ministère du
Conseil exécutif

**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 18 novembre 2015 — Vol. 44 N° 22

Table des matières

Exposé du secrétaire général et greffier du Conseil exécutif, M. Juan Roberto Iglesias	1
Discussion générale	2
Conclusions	32
M. Juan Roberto Iglesias, secrétaire général et greffier du Conseil exécutif	32

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Pierre Reid

M. Stéphane Bergeron

Mme Rita Le de Santis

M. Mario Laframboise

M. Ghislain Bolduc

M. Dave Turcotte

* Mme Caroline Drouin, ministère du Conseil exécutif

* Mme Marie-José Thomas, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 18 novembre 2015 — Vol. 44 N° 22

Audition portant sur la gestion administrative du ministère du Conseil exécutif

(Quinze heures sept minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : ...demande d'être à l'ordre, s'il vous plaît. Nous allons commencer nos travaux. Je constate le quorum. Je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle, dont moi-même, de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

Le mandat pour lequel nous sommes réunis aujourd'hui est le suivant, c'est pour procéder à l'audition du ministère du Conseil exécutif sur sa gestion administrative et ses engagements financiers.

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

La Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par M. Bergeron (Verchères) et M. Caire (La Peltrie), par M. Laframboise (Blainville).

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Nous débiterons par la présentation faite par M. Iglesias, le secrétaire général, bien, pour autour de 10 minutes, à peu près, et puis le reste de la séance sera consacré aux échanges, comme nous le faisons traditionnellement, donc par blocs d'une dizaine de minutes en alternance gouvernement, opposition, deuxième opposition, etc. Alors, M. Iglesias, la parole est à vous.

**Exposé du secrétaire général et greffier du
Conseil exécutif, M. Juan Roberto Iglesias**

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, M. le Président, merci beaucoup. Mesdames et messieurs membres de la commission, je voudrais vous remercier de nous avoir invités pour avoir cette rencontre avec vous et rendre compte de l'administration de notre ministère. C'est un événement qui n'arrive pas souvent. Alors, je suis très honoré qu'au cours de mon mandat je puisse faire cet exercice et me rappeler des bons moments dans d'autres ministères où j'ai pu rencontrer votre commission. Ça a toujours été agréable et constructif.

Alors, au cours des dernières années, dans ses rapports, la Commission de l'administration publique s'est penchée à quelques occasions sur la gestion administrative du ministère du Conseil exécutif. Ces examens furent pour la commission l'occasion de soulever des constats dans notre ministère dont notre ministère a pris acte et a pris en considération. En 2010, la commission avait estimé que la reddition de comptes du ministère, quoique satisfaisante, comportait des opportunités d'amélioration et, en particulier, la qualité de l'information sur la satisfaction de la clientèle, sur les explications relatives aux résultats obtenus, sur la performance de l'organisation dans sa prestation de services de qualité aux citoyens.

Dans son rapport 2015, la commission a souligné l'absence de cibles dans le plan stratégique 2009-2013 du ministère de même que l'absence de cibles quantifiables dans la déclaration de services aux citoyens. Au regard du rapport annuel de gestion 2013-2014, la commission a considéré que le ministère s'est contenté d'énumérer des engagements ministériels sans préciser les activités réalisées pour assurer la qualité des services offerts, sans expliquer les écarts relatifs aux données sur les ressources humaines et informationnelles en lien avec les résultats visés.

• (15 h 10) •

Aujourd'hui, nous répondons à l'invitation de la commission, qui souhaite échanger avec le ministère sur ces questions et sur d'autres questions. Je profite de l'occasion que vous m'accordez pour vous affirmer que nous vous avons entendu, la mise en oeuvre d'une nouvelle gouvernance au ministère est en marche. Le ministère a, en effet, mis en place une nouvelle structure de gouvernance. Nous l'avons appelée un comité de gouvernance, qui a été formé l'été dernier. La première rencontre a eu lieu le 28 septembre. Ce nouveau forum sera le lieu privilégié pour discuter de la planification stratégique du ministère, de développement organisationnel, de la sécurité de l'information, de l'innovation et de la performance, pour ne citer que quelques exemples.

Je dois vous dire qu'auparavant ce forum n'existait pas. Il s'agissait plutôt de rencontres plus ou moins informelles entre le secrétaire général et ses secrétaires généraux associés pour discuter de différentes problématiques, mais il n'y avait pas un forum qui permettait d'intégrer l'ensemble des secrétaires généraux associés, et du secrétaire général, et des personnes qui sont reliées à la gouvernance du ministère.

Ce comité de gouvernance, que je présiderai personnellement, sera appuyé par trois comités permanents présidés par d'autres secrétaires généraux associés, soit le comité de planification et reddition des comptes, le comité en ressources humaines et développement organisationnel et le comité en sécurité, information et continuité des activités.

Le comité de planification et reddition des comptes a notamment pour mandat de définir les orientations ministérielles pour la mise en place d'un cadre de gestion lié aux résultats dans une perspective d'amélioration continue, de fournir des avis et des recommandations au comité de gouvernance sur ces questions. La planification stratégique et le rapport annuel de gestion, l'évaluation des programmes et la gestion contractuelle sont quelques-uns de ses domaines d'affaires.

Pour sa part, le comité permanent des ressources humaines et de développement organisationnel proposera au comité de gouvernance, entre autres, les orientations ministérielles pour la mise en place d'un cadre de gestion relié aux

ressources humaines et au développement organisationnel dans une perspective d'amélioration continue. Ses domaines d'affaires incluent l'optimisation des processus, le mode de travail collaboratif, et la formation, et l'environnement de travail.

Finalement, le comité permanent en sécurité de l'information et de continuité des activités a parmi ses domaines d'affaires la sécurité des lieux physiques, l'accès à l'information et la diffusion de l'information.

En même temps que nous avons formé cette nouvelle structure, nous avons également mis en place une nouvelle direction de la planification et de la reddition des comptes. La mise en oeuvre d'une nouvelle gouvernance s'incarne aussi dans cette nouvelle direction. Celle-ci résulte de la fusion de deux directions qui sont la Direction des politiques publiques et de la prospective et la Direction de l'encadrement de la planification stratégique des ministères et des organismes. Ce repositionnement répond à notre volonté de revoir le processus de travail au sein du ministère en matière de planification stratégique, des suivis des résultats et de la reddition de comptes. La nouvelle Direction de la planification et de la reddition des comptes sera au coeur des changements majeurs au ministère par la mise en place de nouvelles façons de faire qui favorisent une collaboration renforcée entre les différents secteurs. Cette nouvelle direction coordonnera le processus ministériel de planification stratégique et assurera un suivi rigoureux des résultats ainsi que la préparation des redditions de comptes annuelles.

La création du Bureau de la révision permanente des programmes au Secrétariat du Conseil du trésor et l'intégration dans sa structure de la Direction de la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique constituent une occasion privilégiée pour mettre en place un guichet unique en matière de gestion axée sur les résultats pour les ministères et organismes du gouvernement. Dans ce contexte, le mandat d'encadrement de la planification stratégique des ministères et organismes est maintenant assuré par le Bureau de la révision permanente des programmes au Secrétariat du Conseil du trésor.

Par ailleurs, en septembre 2015, le nouveau plan stratégique du ministère a été déposé à l'Assemblée nationale. Ce plan stratégique, couvrant la période 2015-2017, s'inscrit dans la continuité du plan précédent. En raison de deux changements de gouvernement en quelques années et de plusieurs changements dans les mandats du ministère, le plan stratégique 2009-2013 a été prolongé d'un an à deux reprises. Le temps était maintenant propice pour déposer un nouveau plan stratégique reflétant la nouvelle réalité du ministère. Mentionnons les divers changements organisationnels, dont la création de la Société du Plan Nord et le nouveau Secrétariat aux affaires maritimes.

Comme vous avez pu le constater, il s'agit toutefois d'un plan transitoire. La démarche d'élaboration du prochain plan stratégique est déjà en cours. Ce prochain plan reflétera l'engagement et l'ambition du nouveau comité de gouvernance du ministère en faveur de l'amélioration des pratiques organisationnelles et des processus de gestion en matière de gestion axée sur les résultats.

En conclusion, j'espère que ces quelques éléments d'information vous auront éclairés sur nos travaux en cours et sur notre volonté de moderniser notre gouvernance. Mon équipe ministérielle et moi-même sommes à votre disposition pour discuter de ces points et pour répondre à toutes vos questions. Je vous remercie beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup, M. Iglesias. Merci aussi pour votre équipe qui vous accompagne. Alors, nous allons commencer tout de suite avec le bloc du gouvernement, et je laisse la parole tout de suite à M. le député d'Orford.

Discussion générale

M. Reid : Merci, M. le Président, oui. À mon tour, bienvenue à tous les membres de l'équipe et à vous, M. Iglesias, aussi. J'aimerais, moi, poser une question d'ordre très général. La Loi de l'administration publique a fait des changements, et on demande à chaque ministère d'avoir plus d'autonomie jusqu'à un certain point. On a mesuré à quelques reprises, avec le Conseil du trésor, que ce n'était pas toujours évident. Mais, dans les rapports annuels de gestion, on s'attend... et, en général, on trouve... pas toujours autant qu'on souhaiterait, mais on trouve des cibles, on trouve des éléments plus quantifiables ou des cibles qui nous permettent de juger de la progression — si progression, il y a — vers des objectifs qui sont, en principe, des éléments qu'on veut atteindre, ou des choses qu'on n'a pas faites, ou des choses nouvelles, ou des choses qu'on veut faire mieux. Et, dans les rapports annuels de gestion du MCE, on ne trouve pas vraiment de cibles, et on peut se demander à la lecture de... Il y a 21 objectifs, je pense, dont on parle, puis on donne des éléments qui correspondent aux tâches qui ont été accomplies dans cette optique-là, mais on ne trouve pas vraiment de cibles qui nous permettraient — en tout cas, si ce n'était que sur la base du rapport annuel — de voir est-ce qu'il y a progression, est-ce que... C'est très difficile, sur la base de cette analyse-là des objectifs, de le faire.

Donc, je me demande, puis on se demande, quand on analyse un peu, là — je ne suis pas tout seul à me poser la question — comment est-ce que vous faites pour gérer. Vous avez donc probablement d'autres outils qu'on n'a pas ici, dans le rapport annuel, pour pouvoir, effectivement, savoir si... Parce que, bon, dans les objectifs, on voit des mots comme : Faire telle chose efficacement. Dans certains cas, il n'y a même pas ça, ça ressemble un peu à une description de tâche. Je prendrai, par exemple, l'objectif n° 2. On dit : L'objectif n° 2, c'est conseiller le gouvernement en matière autochtone, constitutionnelle, intergouvernementale, institutionnelle et relativement à la jeunesse. Ça ressemble plus à une description de tâche qu'à un objectif, honnêtement. Mais, un peu partout, il y a quelque chose de semblable, mais avec, mettons, «efficacement».

La question qu'on peut se poser, c'est : Est-ce que vous pouvez nous éclairer un peu? Comment vous faites, à l'intérieur du ministère ou dans chaque secrétariat, pour savoir si vous atteignez au moins l'élément qui est un objectif là-dedans, qui est le mot «efficacement», disons? Est-ce que vous arrivez à la fin de l'année, puis vous dites : Bon, bien,

c'était comme d'habitude, c'était mieux ou c'était pire que d'habitude? Puis ça, ça a un impact, évidemment, sur ce qu'on se fait comme plan, par la suite, de gestion. Est-ce que vous pouvez nous éclairer un peu? Parce que nous, on est restés un peu sur notre appétit, les membres de la commission, en lisant votre rapport annuel.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Voilà qui est une question intéressante et qui pose des grands défis que nous allons essayer d'expliquer et également de voir comment est-ce qu'on va tenter de les résoudre. Alors, l'élément fondamental est la mission même du ministère. La mission du Conseil exécutif consiste à soutenir et à conseiller le gouvernement. O.K.? Alors, c'est vraiment... et à le soutenir dans la prise des décisions et dans la réalisation du plan gouvernemental. Alors, nous avons un rôle conseil, nous avons un rôle d'aviseur pour une grande partie de notre travail. Il y a également certains de nos mandats qui sont confiés par le gouvernement, en particulier au niveau des Affaires autochtones et au niveau du secrétariat à l'action jeunesse, qui sont vraiment des mandats qui sont des mandats spécifiques.

Mais, dans sa grande mission, le ministère agit comme un coordonnateur, comme un soutien, comme un conseil à la mission. Dans la Loi de l'administration publique, il n'est pas indiqué qu'il faut qu'il y ait un indicateur, mais le Conseil du trésor, étant donné qu'il s'agit d'excellents points pour marquer les bonnes normes de gestion, a retenu des indicateurs et les rend obligatoires. Donc, ce n'est pas quelque chose qui est futile, c'est quelque chose qui nous dit si nous avons fait notre action. Alors, nous, jusqu'à maintenant, on n'a pas trouvé la façon de quantifier ces indicateurs-là et les rendre visibles. Cependant, si vous allez... Et je vous parlerai tantôt de quelle est notre position future, mais, si vous allez au rapport annuel de gestion, au dernier rapport, vous allez dans la synthèse, dans les premières pages, vous avez l'énumération de nos objectifs, de nos axes, et vous avez également les pages qui font référence aux sections que nous avons faites. Alors, c'est sûr qu'au point de vue gestion, on va dire, c'est plutôt des indications de moyens, ce n'est pas des résultats.

Il y a des fois qu'on ne pourra jamais arriver aux moyens. Prenez lorsqu'on doit soutenir le gouvernement dans la préparation d'une loi. C'est une intention du gouvernement de préparer une loi, et on va la soutenir. On a un secrétariat à la législation, on a des comités ministériels qui soutiennent la préparation de cette loi, qui vient souvent de l'extérieur... qui vient, la plupart du temps, de l'extérieur du ministère, et cette loi va être ultimement présentée au Conseil des ministres, qui va vous l'amener à l'Assemblée nationale. Alors, le résultat final, l'adoption... Vous comprendrez que même prétendre qu'on va compter nos lois, ça serait probablement aller jusqu'à vous faire outrage. Mais nous, on doit mettre en place pour qu'un projet de loi, selon les volontés du gouvernement, arrive ici de façon à ce que l'Assemblée nationale le traite et en prenne acte, des décisions. Alors, pour nous, le fait de l'avoir amené à sa décision, au stade de décision, on considère que c'est un indicateur que nous avons soutenu le gouvernement dans son action. Alors, vous avez toutes les activités. Tout le rapport annuel est en fonction de ça.

Cependant, encore une fois, trouver des objectifs, trouver des indicateurs pour chacun des objectifs, nous croyons qu'il est possible de le faire, et c'est un des mandats que j'ai donnés dans le comité de gouvernance à notre comité qui est actuellement mis en place. Donc, nous espérons que, lors de la prochaine mouture de notre plan stratégique, dans un an et demi, nous pourrions vous présenter à ce moment-là un plan avec certains, certains indicateurs de performance et certains indicateurs de résultat.

• (15 h 20) •

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

M. Reid : D'abord, je comprends votre réponse. Donc, quantitatif, c'est clair que ce n'est pas toujours possible. Puis compter, puis donner des totaux, ce n'est pas nécessairement bon. Mais je prends, par exemple, l'objectif 4, soutenir la haute fonction publique dans sa contribution à la réalisation des priorités gouvernementales et à la saine gestion des ressources et appuyer les efforts visant à améliorer sa représentativité, c'est sûr que c'est un objectif important, majeur, qui demande beaucoup d'efforts. La question que je me pose, moi, c'est : Vous devez bien avoir quelque chose, à part votre jugement personnel, M. le sous-ministre, puis il doit être bon, parce que je vous connais depuis longtemps... mais vous devez bien avoir quelque chose qui vous permette de dire à la fin de l'année : Est-ce qu'on a bien fait notre job? Parce que, ça, on peut la faire, bien, très bien, moyennement bien, peut-être pas si bonne que ça, il y a différentes possibilités. J'imagine que vous ne faites pas juste, dans votre réunion avec les sous-ministres, leur demander qu'est-ce qu'ils en pensent, il doit y avoir quelque chose que vous faites. Et je ne le sais pas, je... Ou pour des choses semblables, si vous aviez un exemple à me donner, ça serait intéressant.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, à ce niveau-là, là, je pense que la qualité de la formation qu'on offre à notre haute fonction publique est très importante. Et d'ailleurs on en fait état, de la formation qui est faite. Les gens qui font ça sont ici, en arrière de moi, et c'est un indicateur du maintien de la qualité.

Également, le fait d'avoir des activités, des coordinations avec nos sous-ministres lors des forums de sous-ministres ou d'autres activités est également un des éléments qui permettent à dire que nous allons rehausser et maintenir la qualité de notre haute fonction publique. Naturellement, on dit qu'on voit un arbre à ses fruits. Lorsqu'on voit les résultats que l'on peut obtenir en travaillant avec nos collaborateurs, et que vous voyez dans le rapport annuel, à ce moment-là c'est également un autre indicateur.

Et souvent on peut décliner des... peut-être pas des... Ce n'est pas facile dans notre ministère de trouver des indicateurs de résultat parce que les résultats... On doit rendre toujours compte de notre administration. Ça, c'est clair. Donc, il ne faut pas dire que c'est d'autres qui vont faire... Mais le résultat, c'est quelqu'un d'autre qui va porter l'avoir de ça, qui va dire : Ah! bien, telle action, c'est tel ministère qui a fait ça. Nous, on a été aussi dans ça, là. On ne voit pas notre action, mais c'est notre nature propre. Mais on peut dire qu'on a mis en place administrativement des processus, ou des actions, ou des activités qui ont mené à cette réussite-là. Et ça, on peut l'indiquer pour beaucoup de nos objectifs et beaucoup de nos axes stratégiques.

M. Reid : Il reste encore...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste à peu près 40 secondes.

M. Reid : Bien, je veux juste peut-être poser une dernière petite question qui n'est pas tout à fait celle qui est en rapport, c'est qu'évidemment votre ministère, pour les plaintes, en ce qui concerne les plaintes, mettons que c'est clair que les sous-ministres ne se plaindront pas publiquement qu'il y a quelque chose qui ne marche pas, mais il y a deux services, il y a deux services pour lesquels il y avait des plaintes possibles, puis il n'y en a pas. Est-ce que c'est parce qu'il n'y en a pas ou bien donc parce qu'elles ne sont pas écrites dans le rapport annuel? On pense aux Affaires autochtones puis aux...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Les plaintes réelles de citoyens, on n'en a pas, on n'en a pas et... Pourtant, il y aurait moyen d'en avoir, mais probablement que c'est dû au fait que nos services directs aux citoyens ne sont pas en grand nombre. Tu sais, notre interface directe avec le citoyen n'est pas là. Ce n'est pas parce qu'on est excellent, on n'est pas comme dans l'annonce que le bureau des plaintes est vide, non, ce n'est pas ça.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. Iglesias. Alors, nous allons passer au bloc de l'opposition officielle avec le député de Verchères.

M. Bergeron : Merci, M. le Président. Je vais faire peut-être brièvement un peu de pouce sur la question de mon collègue d'Orford en disant qu'on voit dans les orientations, les objectifs du ministère, souvent revenir les mots «soutenir», «conseiller». Moi, je peux vous dire comme ancien ministre qu'on aurait pu ajouter les mots «encadrer», «contrôler», puis «planifier», puis probablement qu'en quelque part la véritable clientèle du ministère du Conseil exécutif, ce sont les ministères, et qu'on aurait pu, effectivement, remplir des rapports d'évaluation puis, éventuellement, même formuler des plaintes. Mais, blague à part, vous nous avez dit dans votre intervention que vous aviez entendu le message de la commission, que vous aviez procédé à une réforme de la gouvernance en conséquence. Est-ce que l'objectif, éventuellement, permettrait de mieux répondre à la préoccupation qui a été exprimée par mon collègue d'Orford de se donner des indicateurs puis de pouvoir, effectivement, être en mesure d'évaluer la performance du ministère quant aux objectifs qui sont fixés?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Absolument. Disons que ce n'est pas évident de trouver la racine commune à tous les ministères. Comme vous dites, un organisme qui soutient, qui conseille, qui accompagne, qui encadre, oui, qui appelle, des fois, pour stimuler l'ardeur des troupes, oui, c'est vrai...

M. Bergeron : C'est bien dit.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est vrai. Mais nous avons un tronc commun. Ce tronc commun là, il faut le trouver, puis il faut le structurer en forme d'orientations stratégiques et d'objectifs, puis il faut aussi apprendre à le mesurer. Et ça, c'est le défi. Alors, pour ça, il faut avoir de l'outillage. Pour avoir l'outillage, il faut avoir une table où on se réunit. Moi, je n'avais pas de table pour... Alors, mon comité de gouvernance est cette table-là, et j'ai mis même un des comités dont le mandat est ça, de se creuser les méninges pour voir comment est-ce que nous allons quantifier. Encore une fois, je vous garantis qu'on n'aura pas 100 % d'objectifs qui seront quantifiés avec des données, mais on va en avoir dans notre plan stratégique. Et c'est exactement un des grands... Ça et les ressources humaines, plus les aspects sécurité — et là on ne parle pas sécurité internationale, là, c'est sécurité de nos données, sécurité de nos activités, la sécurité de nos lieux aussi, par contre — c'est les grandes préoccupations qui m'ont amené à ça parce que c'est les éléments par lesquels le ministère va pouvoir s'améliorer et maintenir son activité.

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

M. Bergeron : Merci, M. le Président. Le gouvernement, lorsqu'il est arrivé en poste, a donné un grand nombre d'orientations à... je ne dirais pas un grand nombre, mais un certain nombre d'orientations à l'ensemble des ministères et des organismes du gouvernement au nombre desquels on retrouve, évidemment, cette idée selon laquelle il fallait rationaliser les dépenses. D'aucuns appellent ça de l'austérité, et je crois que, du côté ministériel, on appelle ça différemment, peu importe. J'imagine qu'en plus d'encadrer la mise en oeuvre des objectifs qui avaient été fixés à l'ensemble des ministères et des organismes, le ministère du Conseil exécutif s'est lui-même appliqué ces objectifs en termes de rationalisation des dépenses.

Or, à notre grande surprise, lorsqu'on a constaté le livre des crédits du ministère du Conseil exécutif, on a constaté que, si, dans à peu près tous les postes budgétaires, il y avait eu des réductions de dépenses, des rationalisations, il y a un poste qui, manifestement, a échappé à ces rationalisations, c'est le poste du lieutenant-gouverneur. Et, qui plus est, on constate, d'après les projections, que le budget serait dépassé éventuellement en fin d'année. Alors, comment expliquer ce deux poids, deux mesures dans l'application des grandes orientations du gouvernement en termes de rationalisation des dépenses à l'ensemble des ministères et organismes et une application modulée — appelons ça comme ça — pour le cabinet du lieutenant-gouverneur?

• (15 h 30) •

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui. Écoutez, ça veut dire que vous avez bien regardé les rapports. Et, par contre, moi, ma lecture, c'est que le budget du lieutenant-gouverneur est stable depuis 2010-2011. Il est stable. Il est stable à 748 900 \$ depuis 2010-2011.

M. Bergeron : Là, on parle d'un chiffre qui atteindrait 752 000 \$, là, de ce que je comprends.

M. Iglesias (Juan Roberto) : O.K. La dépense réelle est passée à 753 000 \$ en 2014-2015. C'est ces chiffres-là que vous voulez dire. Ça, c'est la dépense réelle. Ce n'est pas le budget, c'est la dépense réelle. Donc, il y a un léger dépassement qui est arrivé en 2014-2015 qui est relié majoritairement à l'augmentation salariale accordée selon les échelles d'emploi de la fonction publique parce que, les échelles d'emploi, le petit personnel du lieutenant-gouverneur est soumis à ces échelles-là. Et on me le montre ici, on voit ici, on voit que c'est réellement relié à ça, ce dépassement-là est dû à l'augmentation qui a été accordée dans les échelles. Donc, ce personnel l'a eue aussi, et ça n'avait pas été intégré dans la planification.

Il faut remarquer que, dans les années, la dépense a diminué, quand même. À partir de 2006-2009, on est passé de 672 000 \$, 775 000 \$ au chiffre qu'on a mentionné tantôt, 753 000 \$. En dépenses réelles, pas en budget. Le budget, là, ce qu'on peut remarquer, par exemple, de façon très perspicace, comme vous l'avez fait, ce budget-là n'a pas été coupé. C'est le jugement que j'ai exercé de dire : Couper ceci, c'est... Il faut quand même être capable de couper. Alors, par contre, on n'a pas permis de croître. Il faut qu'ils assument le coût de l'inflation à même leurs dépenses, ils n'ont pas plus de budget que ça.

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

M. Bergeron : Sauf tout mon respect, M. le secrétaire général, vous avez été peut-être un peu plus vindicatif et revendicateur auprès d'autres ministères et organismes du gouvernement, où vous leur avez demandé non seulement d'assumer les augmentations à même le budget existant, mais vous avez demandé même de réduire le budget et vous n'avez pas eu cette exigence à l'égard du lieutenant-gouverneur. Or, nous avons pu voir dans le passé à la lumière d'un rapport du Vérificateur général qu'il y a eu des dépenses pour le moins somptuaires effectuées dans le passé par le cabinet du lieutenant-gouverneur, notamment parce qu'il n'y avait pas de contrôle effectué, de contrôle adéquat effectué par le Conseil exécutif.

Alors, deux questions. Encore une fois, pourquoi ce traitement différencié à l'égard du lieutenant-gouverneur? Et, depuis, avons-nous mis en place des mesures de contrôle adéquates pour nous assurer qu'il n'y ait pas de dépenses somptuaires de la part du cabinet du lieutenant-gouverneur?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, effectivement, là, il faut dire que le budget du lieutenant-gouverneur a subi quand même des coupes qui sont passées de... des années 2002-2003 qui étaient 1 145 000 \$... Et, malgré les effets de l'inflation, malgré les effets des augmentations qui ont été accordées, on est rendu au chiffre qu'on a vu tantôt. Alors, c'est une diminution très importante.

M. Bergeron : Je suis d'accord, mais la plupart des ministères et organismes, au cours des dernières années, ont aussi subi des réductions. Alors, vous parlez d'une stabilité dans le cas du budget du lieutenant-gouverneur qu'on n'observe pas dans plusieurs ministères et organismes au cours des dernières années.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Je me permettrai de vous dire, si je regardais le même chiffre pour les autres ministères, on ne verrait pas ça, on verrait une augmentation, et c'est là qu'est notre problématique. Comme vous le savez, dans les comptes publics, c'est là qu'est notre problématique. Si on avait subi ça, je ne sais qu'est-ce c'est qu'on serait, là. On serait tous dans le plancher, probablement, ou on serait en train de hurler quelque part, ou on nous courrait avec des fouets...

Une voix : ...un surplus de 25 milliards.

M. Iglesias (Juan Roberto) : On aurait un surplus de 25 milliards, probablement, alors, si on avait fait cette opération-là de la même façon. Et je pense que ce n'était pas pertinent de la même façon. Parce que vous avez évoqué les raisons qui ont amené cette chute-là, là, je pense que vous l'avez très bien évoqué, mais ce n'est pas le même traitement, là, c'est clair que non. Alors, ça, c'est la première partie de la réponse.

La deuxième partie, ah oui! on surveille. Maintenant, la surveillance qui est donnée là, c'est une surveillance qui est équivalente à toute celle de toutes les dépenses qui sont faites. Ici, Mme Drouin surveille les comptes du lieutenant-gouverneur avec le même œil critique que son équipe... avec le même œil critique que toutes les autres dépenses. Disons qu'il n'y a pas... Puis, lorsqu'il y a un doute, même, probablement qu'on me consulte plus souvent qu'on me consulterait pour un autre type de dépense.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Verchères, il vous reste 50 secondes.

M. Bergeron : Bien, est-ce que je peux le reporter sur le prochain bloc, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Vous pouvez le reporter sur le prochain bloc, oui. O.K. C'est bon.

M. Bergeron : Merci, M. le secrétaire général.

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

Mme de Santis : Merci, M. le Président. Bienvenue. La plupart des gens qui me connaissent savent que j'ai un certain dada qui est la représentation de tous les Québécois à l'intérieur de l'Administration. Pour moi, la diversité et l'inclusion sont beaucoup plus que des mots, mais la diversité va au-delà de simplement si quelqu'un est noir ou blanc. C'est aussi si quelqu'un pense différemment, si c'est femme, homme, gris, jaune. La diversité est très large. Maintenant, quand je regarde que vous avez 568 personnes en termes d'effectif à l'intérieur du ministère et que seulement 26 sont des... ou les pourcentages sont 5,1 %, des communautés culturelles, 0,6 % pour les autochtones, 1,2 % pour les anglophones, 1,2 % pour les personnes handicapées, je suis un peu déçue, considérant que vous êtes les conseillers des autres ministères et organismes et que vous n'êtes pas capables vous-mêmes à atteindre les objectifs. Et ici, maintenant, on parle de cibles connues. Est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu pourquoi, en 2015, on se retrouve encore avec ce type de représentation à l'intérieur de l'appareil gouvernemental?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, disons que je dois ajouter votre déception à la mienne et qu'effectivement à toutes les semaines, dans différents moments, c'est moi qui mets la pression pour dire : Vous avez soumis des noms pour tel comité, pour telle structure qui ne correspondent pas à nos objectifs au niveau des communautés culturelles. Et, croyez-moi, c'est ça que je fais à toute la préparation des différents événements de la semaine, c'est un de mes... Alors, quand j'arrive à la mienne, je me dis : Mais, écoutez, là, ici, on n'est pas au rendez-vous complètement.

Alors, vous l'avez bien dit, au niveau des communautés culturelles, on est à 5,1 %; au niveau des autochtones, on est à 0,6 %; au niveau des anglophones, on est à 1,2 %; puis, au niveau des personnes handicapées, on est à 1,2 %. C'est ça, nos réalisations actuellement, pour un total de 41 personnes qui rentrent dans cette catégorie-là, qui font 8,1 %. C'est ça, les données exactes, et ils devraient être plus que ça. Vous prenez comme au niveau des handicapés, ils devraient être 2 %. O.K.?

Alors, quand j'ai constaté ça, on a mis en place des mécanismes qui vont finir par donner leurs fruits. On a mis en place de l'accompagnement autant du côté des personnes qui se présentent avec leurs dossiers pour les aider à présenter le dossier, pour les aider à faire valoir leur candidature puis au niveau des gestionnaires qui vont évaluer ces personnes-là. Et nous avons mis en place ça, et actuellement on a un léger obstacle par rapport à ça qui s'appelle le gel de l'embauche. Vous avez déjà entendu ce nom-là, donc on embauche...

Mme de Santis : On l'entend depuis 2007-2008, depuis longtemps.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui. Oui, mais là il est comme un gel un peu... Il est gel. O.K.? Alors, c'est sûr qu'on a moins d'entrées, mais actuellement, moi, je pense qu'avec les éléments qu'on a mis en place on va... Parce qu'il faut agir des deux côtés. D'un côté, il faut amener ces personnes-là de ces groupes-là à faire application à nos postes, leur montrer qu'ils ont des capacités, qu'ils peuvent se faire valoir. Et, de l'autre côté, il faut amener les gestionnaires. Et j'espère qu'avec ça nous allons pouvoir de façon active, et non pas attendre qu'on en ait, des gens comme ça... avoir puis atteindre nos objectifs, que nous voulons absolument atteindre.

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

Mme de Santis : Je ne sais pas quand vous avez mis en place ces nouvelles mesures, mais, quand vous dites que vous additionnez le 5,1 %, etc., vous arrivez à huit virgule quelque chose, ça me rappelle un peu le rôle que je jouais quand j'avais 24 ans à l'intérieur de certaines organisations qui voulaient dire qu'il y avait des ethniques femmes et jeunes. La seule chose qui me manquait, c'était que je n'étais pas handicapée. Alors, on peut retrouver une même personne dans plusieurs catégories. Alors, l'addition n'est pas toujours exacte.

• (15 h 40) •

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...une personne, alors il faudrait faire le taux. Actuellement, le nombre de personnes actuelles par rapport à... c'est 534 que l'on est. Alors, si on calcule 534, vous allez voir, multiplié par 8,1, on n'est pas loin de cette réalité-là, je pense qu'on n'a pas atteint les critères. D'ailleurs, je ne sais même pas, probablement qu'ils ne m'ont pas compté, moi, comme faisant partie des communautés culturelles. Alors, je pense que je vais me déclarer. Alors, je vais augmenter de un. Parce qu'il faut aussi se déclarer, vous savez. Ça, c'est...

Mme de Santis : ...je comprends ça. Et je ne demande pas un prorata, un truc comme ça, je veux simplement que l'image, à travers la province, dans l'administration publique, reflète un petit peu ce qu'il y a en termes de citoyens et résidents.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Mais vous savez que le premier ministre a cette préoccupation-là, et constamment...

Mme de Santis : Je le sais.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est pour ça que je vous dis que je dois le rappeler constamment. Alors, je dois me le rappeler aussi constamment pour mon ministère.

Mme de Santis : Je porte une autre chose à votre attention. À la page 48 du rapport, on parle de reconnaître le mérite de citoyens ayant contribué de manière exceptionnelle au dynamisme et au rayonnement du Québec — ça, c'est un des objectifs — et on parle de l'Ordre national du Québec. Vous savez, pour moi, l'intégration, l'inclusion des autres se fait par le comité de sélection. Si le comité de sélection est assez divers, c'est sûr que les choix vont être assez divers. Et je regarde les membres du Conseil de l'Ordre national du Québec, c'est Clément Richard, Maryse Lassonde, Pierre Bourgie, Francine Décar, Pierre Gérin-Lajoie, Jean-Paul L'Allier, Jean-Guy Paquet, Monique Vézina, Bernard Voyer. Je ne vois pas énormément de diversité là non plus, et, pour moi, ça, c'est important parce que c'est là où ça compte, parce que c'est eux qui choisissent. Alors, ça, c'est en relation avec mon premier commentaire.

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...vous avez raison, à moins qu'on prenne pour votre interprétation, pour que... La diversité, c'est également les gens qui pensent différemment. Alors, on pourrait peut-être trouver des gens qui pensent différemment là-dedans, mais...

Mme de Santis : Et j'aimerais aussi me retrouver, O.K., me retrouver un petit peu là-dedans.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui, vous avez raison. C'est les membres de l'ordre qui, pour le moment, font la sélection du comité de sélection. O.K.? Alors, il va falloir, étant donné que... peut-être qu'il va falloir, effectivement, prendre ça en considération, puis peut-être avoir une discussion avec l'ordre, avec les membres de l'ordre, pour voir comment est-ce qu'on peut atteindre cet objectif.

Mme de Santis : Merci.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Vous êtes vraiment perspicace.

Mme de Santis : J'aimerais aussi maintenant parler de dépenses. À la page 91 de votre rapport, je vois un tableau, et le tableau parle des dépenses probables 2014-2015. Et on dit que les données sont au 31 mars 2015, basées sur les données non vérifiées du 7 mai 2015, et votre rapport, c'est de septembre 2015. Je trouve intéressant qu'on parle de dépenses probables dans un rapport qui a été publié en septembre, basé sur des données du 7 mai, et est-ce qu'à un moment donné on fait un lien entre ce que vous avez ici comme dépenses probables et les dépenses réelles pour voir quelle était la comparaison? Moi, je viens du privé, tout ça, je trouve un peu étrange. Et vous n'êtes pas les seuls à le faire.

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : On me dit que, dans ce cas-là... Je vais vous donner la raison pour laquelle c'est ainsi, mais, dans ce cas-là, les chiffres n'ont pas changé. Mais ils auraient pu changer parce que les comptes publics ne sont pas terminés encore, ils vont être terminés par le Vérificateur général, et, à ce moment-là, on va voir l'état des dépenses officielles qui va se faire, qui se fait quelque part dans l'automne. On est encore à l'automne, alors vous allez certainement avoir le grand plaisir d'entendre cet événement-là qui porte différents noms, mais... Et vous allez pouvoir le voir. À ce moment-là, les comptes deviennent officiels.

Jusque-là, nous, on a présenté puis on a donné ça au ministère des Finances, qui a fait une première préparation de comptes publics, qui a été compilée, mais il peut y avoir encore des changements au niveau comptable qui vont faire qu'une colonne va augmenter, l'autre va diminuer. Ce n'est pas parce qu'on a dépensé plus ou qu'on a caché des factures, c'est le traitement au niveau comptable, qui va être terminé, qui est terminé par le rapport du Vérificateur général. C'est ça, la réalité. Alors, d'ici ce temps-là, on ne peut pas appeler ça comme dépenses 2014-2015, on peut...

Une voix : C'est probable.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Il faut mettre le terme qui dit ça, puis le terme qu'on emploie, c'est «probable». C'est dans ce sens-là.

Mme de Santis : Mais est-ce qu'on ne fait jamais une comparaison entre les chiffres qu'on retrouve ici, dans ce rapport annuel de gestion, où on parle de chiffres probables, et les chiffres réels? Parce que comment moi, je vais savoir s'il y a eu une différence importante entre le probable et le réel?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : L'année d'après, vous le voyez. Vous le voyez toujours une année en retard.

Mme de Santis : Mais, si je fais la comparaison, moi, mais pas vous.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin à ce bloc, malheureusement. On pourra y revenir tout à l'heure avec votre prochain bloc du côté du gouvernement.

Une voix : ...instructif.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, c'était très instructif, mais on va s'instruire un petit peu plus tard. Pour l'instant, nous allons avec la deuxième opposition et le député de Blainville.

M. Laframboise : Merci beaucoup, M. le Président. Bonne journée. Évidemment, moi, j'ai un peu moins de temps, donc je vais concentrer mes questions. Les engagements financiers, quand on regarde les contrats de gré à gré qui ont été octroyés sous votre gouverne, là — parce qu'il y en a eu aussi avant que vous soyez là, là — en 2014-2015, il y en a eu pour 2,4 millions. C'était 95 % de tous les contrats qui étaient octroyés de gré à gré. En 2015-2016, au moment où on se parle, il y en a pour 1,3 million, ce qui est disponible sur le site, là, du SEAO, et c'est 100 % de tous les contrats qui sont de gré à gré. Et là on ne parle pas nécessairement de petits montants, ça va de 27 000 \$ à 500 000 \$. Donc, moi, j'étais sous l'impression que les contrats supérieurs à 25 000 \$, bien, vous étiez obligés d'y aller par appel d'offres. Visiblement, le Conseil exécutif, vous n'êtes pas soumis à cette obligation-là. Pouvez-vous me donner les motifs pourquoi, là, vous décidez de donner 100 % de vos contrats de gré à gré sans y aller en appel d'offres?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, non, on n'est... heureusement, oui, on est aussi soumis à toutes les règles et on doit les respecter. Alors, il faut dire que, lorsque vous voyez les contrats que vous voyez là, le plus grand nombre de contrats, c'est des contrats qui sont donnés à des négociateurs. O.K.? Les négociateurs, c'est des avocats. Et, en partant, il y en a six qui ont été donnés à des négociateurs ou des médiateurs pour les dossiers autochtones, et ces contrats-là font exception à l'article 42.1 du règlement qui dit que ces contrats-là ne sont pas nécessairement soumis à l'appel d'offres.

Et pourquoi? Bien, on aurait pu les soumettre à l'appel d'offres quand même, mais ils ne sont pas obligatoirement soumis. Alors, une partie de votre question : Est-ce qu'ils sont soumis? Non, ils ne sont pas obligatoirement soumis. Mais pourquoi? Je dis, la négociation autochtone est une chose qui demande une expertise, un tact, une connaissance qui dépasse de beaucoup uniquement les... D'abord, les connaissances légales doivent être très vastes. Ça va du droit constitutionnel au droit autochtone, la connaissance des traités qui font le fondement, mais ça va aussi au niveau des connaissances anthropologiques, sociologiques. Ça suppose aussi des notions de confiance. Le négociateur qui s'en va négocier avec les populations autochtones doit inspirer la confiance du gouvernement, oui, qui est le mandataire, mais également des populations autochtones qui le reçoivent. Donc, le choix de ces personnes-là est critique, et, à ce moment-là, le gouvernement doit choisir des personnes qui ont la compétence, et l'ensemble des compétences pour aller négocier, pour aller représenter le gouvernement. C'est les raisons principales.

Et ces contrats-là, c'est des contrats qui vont souvent se répercuter sur des longues périodes, hein, il y a une relation qui s'établit entre les communautés et le négociateur qui font... Parfois, c'est des courtes périodes. On a eu la négociation qu'on a eue avec les Cris et d'autres communautés concernant l'entente de Baril-Moses et on a vu que cette négociation-là a été relativement courte. O.K.? Tant mieux. Elle n'est pas finie, par ailleurs. L'oeuvre principale est finie, mais le reste n'est pas fini, et on voit... Moi, je l'ai vécue directement, celle-là, j'ai participé et j'ai vu comment que l'action du négociateur, à certains points de la négociation, est critique. Et qu'est-ce qui compte? C'est correct, c'est... il faut le savoir-faire du négociateur, mais il faut aussi, à la limite, la relation de confiance que ces gens-là, que les autochtones ont à ces négociateurs-là, qu'ils peuvent donner leur O.K., leur accord, pour procéder à signer cette entente-là.

Alors, c'est les raisons fondamentales. Un, ces contrats-là sont exclus. Et, deux, il y a également le fait que c'est un choix très, très délicat et très particulier qu'il faut faire pour négocier des ententes qui non seulement se fondent du respect avec les populations autochtones, mais également qui se font dans l'intérêt du Québec, où, souvent, des sommes d'argent très, très, très considérables sont en jeu, et qui sont en jeu tant au niveau de respect des droits qu'au niveau de l'exploitation des ressources qui sont sur ces territoires-là et la façon qu'on va se les partager, etc.

• (15 h 50) •

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

M. Laframboise : Oui. Bon, je comprends, mais c'est parce que, là, Norton Rose Fulbright en a à tous les ans pour 480 000 \$, là, pour plusieurs années.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Il y a une raison pour ça.

M. Laframboise : Et, évidemment, on a Davies Ward Phillips & Vineberg qui a été rajouté pour 500 000 \$. Je vois, par contre, André Dicaire, 72 500 \$, plus un autre contrat de 52 000 \$, fournir des conseils stratégiques, puis c'est encore des services de gré à gré. Donc, là, est-ce que vous êtes exempts, vous n'êtes pas exempts? Là, vous n'êtes pas exempts avec André Dicaire ou vous êtes exempts, là?

M. Iglesias (Juan Roberto) : André Dicaire, il y a une erreur dans la présentation de certains contrats. Est-ce que c'est ceux-là qu'il y avait eu...

Une voix : Non, ce n'est pas ça.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Non, ce n'est pas ceux-là?

Une voix : Non... les trois.

Une voix : C'est ceux-là, les trois.

M. Iglesias (Juan Roberto) : O.K. Dans les premiers, vous avez un contrat qui est à long terme. Norton Rose, c'est un contrat qui est vraiment à long terme. Il s'agit de la négociation d'un traité, une négociation qui est de nature traité, qui devrait se conclure à la fin de l'année 2015, où les peuples autochtones sont là, et également le gouvernement fédéral, et nous, on est là. Donc, c'est quelque chose qui a pris du temps. Négocier un traité, ce n'est pas quelque chose qui est simple. Alors, ça va se conclure... ça devait se conclure... S'il n'y avait pas eu d'élections fédérales, on concluait. Alors, maintenant, je ne peux pas vous garantir exactement que ça va être en 2015, ça peut être trois mois plus tard. C'est correct. O.K.?

M. Laframboise : Mais il va avoir une prolongation de son contrat.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Il va avoir une prolongation ou il va le finir au cours de l'année du contrat 2015, O.K., 2015-2016.

Au niveau de l'autre firme que vous avez mentionnée, c'est M. Bouchard lui-même qui était le négociateur, qui était pour le litige relié à l'entente Baril-Moses que le gouvernement avait signée au début des années 2000. O.K.? Donc, suite à cette signature d'une entente là, il y a un litige qui a été soulevé de la façon que le gouvernement... Au cours de ces années-là, le gouvernement avait appliqué l'entente. Alors, il fallait résoudre parce qu'à ce moment-là il y avait, d'un côté, les Cris en particulier, qui se sentaient lésés. Et il y avait aussi, d'un autre côté, le fait qu'il fallait continuer à exploiter les ressources forestières de façon à ce que les populations puissent continuer à avoir du travail et gagner leur vie. Alors, M. Bouchard, c'est sa raison.

M. Laframboise : André Dicaire, lui?

M. Iglesias (Juan Roberto) : M. Dicaire, alors il y a deux contrats qui ont été... C'est deux contrats qui sont inférieurs à 100 000 \$. Donc, à ce moment-là, il faut se dire qu'ils sont sous le... étant sous le seuil de 100 000 \$, on n'avait pas à faire d'appel d'offres pour ce type de contrat là.

M. Laframboise : Vous l'avez divisé en deux, là, c'est ça.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Non, non, non. Je peux vous donner la nature des contrats, c'est moi qui les ai faits. Ceux-là, je les connais très bien. Alors, il y en a un qui était l'appui pour mettre en place la planification, l'action du ministère, entre autres tout ce qui a été évoqué au niveau du redressement des comptes publics qui avait été demandé. M. Dicaire, vous savez, a occupé des postes stratégiques au gouvernement, sous-ministre, il a été secrétaire au niveau du Conseil du trésor, il a été secrétaire général aussi. Alors, vous comprenez que la... que le gouvernement avait comme orientation demandait une mise en place qu'on n'avait jamais vue au gouvernement du Québec. O.K.? Qu'est-ce que vous avez vu, si quelqu'un est capable de dire qu'on a vu ça à une telle vitesse et qui dure... C'est assez unique.

Donc, j'ai demandé l'expertise de M. Dicaire pour un contrat de 75 000 \$. Ça, c'est... Bien, pas tout à fait, là. Le premier était de 72 500 \$. O.K.? 52 000 \$, pardon, 52 000 \$. Le deuxième contrat, là, visait un autre cas totalement différent. C'est la même personne, mais c'est totalement différent, il visait l'établissement de modes d'affaires pour les projets stratégiques avec la Caisse de dépôt. Vous avez vu la loi passer, c'est l'oeuvre de M. Dicaire. M. Dicaire a travaillé après ça du mois de janvier au mois de mai sur ce contrat-là pour un montant de 72 000 \$. O.K.?

Alors, vous voyez que ce n'est pas des contrats qui sont fracturés, c'est deux mandats totalement différents. Il y en a un qui s'est terminé en décembre environ, et l'autre s'est terminé... En pratique, il s'est terminé au début de l'année, mais il a continué à être disponible jusqu'au 30 mai pour être sûr qu'on passait le projet de loi, etc.

M. Laframboise : Là, vous avez dit...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste à peu près 30 secondes, M. le député.

M. Laframboise : ... — oui — qu'il y en a qu'il y a des erreurs, là. Pouvez-vous nous les donner, là? Vous avez dit tantôt : Il y a des contrats qui ont des erreurs.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui. Oui, on va vous donner les erreurs, là.

Mme Drouin (Caroline) : Voulez-vous que je le...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Peut-être, Caroline va vous donner les erreurs si vous permettez.

Mme Drouin (Caroline) : Bien, c'est qu'il y a eu une erreur de saisie dans le rapport annuel, il y aura un erratum qui va être fait. C'est concernant les trois contrats dont il était question ce matin, là, dans la revue de presse, c'est la

mauvaise ligne. Donc, ce n'étaient pas des contrats qui étaient donnés à des personnes physiques, mais bien à des contractants. Donc, vous l'avez à la page... Si je ne me trompe pas, c'est 148.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Il faut que quelqu'un ait lu le rapport avec grande attention.

Le Président (M. Gaudreault) : ...on a terminé pour le bloc de la deuxième opposition, mais peut-être, avec votre permission, juste pour bien conclure ça, puis on va ajuster le temps par après, allez-y en quelques secondes, s'il vous plaît, madame...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui. C'est 128...

Mme Drouin (Caroline) : 128, la page. Donc, vous l'avez ici, là.

M. Iglesias (Juan Roberto) : 128, les petits tableaux qu'il y a ici, là. Vous voyez, il y a un petit tableau ici, là, il y a deux lignes ici, là. Alors, les lignes avaient été interverties, on est en train de... L'article a eu quelque chose de très bon, ça nous a souligné l'erreur. On l'a corrigée, on va mettre un erratum.

Le Président (M. Gaudreault) : Les journalistes sont toujours utiles.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci, là-dessus, M. Iglesias. Merci pour le député de Blainville. On retourne du côté du gouvernement avec la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Merci, M. le Président. Je retourne aux dépenses et je vois que vous indiquez les dépenses par programmes, mais vous n'avez pas d'information sur les dépenses de fonctionnement, de rémunération ou d'immobilisations. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi? C'est des renseignements qui seraient fort utiles dans un rapport annuel de gestion.

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Écoutez, techniquement, on me dit que c'est dans les crédits qu'on met ça. Mais moi, je pense qu'on peut ventiler, et moi, je ne vois pas d'objection à ce qu'on ventile ces dépenses-là, et ces dépenses-là au moment où on les connaît, là. Je pense que nous, actuellement, on connaît la ventilation, et c'est plutôt par tradition que par vouloir cacher quelque chose. Alors, ce que je peux vous dire, c'est qu'on les connaît, les dépenses, et on les fait connaître aux crédits, mais il est possible, dans notre rapport annuel, que l'on fasse...

Une voix : ...il a déjà 150 pages, le rapport annuel.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est ça, il va falloir que l'on coupe un peu de rapport. On me dit : Il ne faudrait pas mettre 151 pages, il faudra qu'il soit comprimé. Mais c'est possible, c'est un tableau de plus.

Mme de Santis : Oui, ce n'est pas énormément de tableaux de plus. Et si...

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est ça. Et ça ressemble à ça. O.K.? Ça ressemble à ça.

Mme de Santis : Exactement. Si vous avez ces renseignements, est-ce que vous pouvez nous le faire parvenir, le faire parvenir au président?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Si vous le souhaitez, le secrétariat nous le demandera, et... Si vous souhaitez que le secrétariat nous le demande.

Mme de Santis : Oui, on souhaite le recevoir, s'il vous plaît. Et je crois que, dans l'avenir, ça serait bien d'inclure cela dans votre rapport, même si c'est basé sur les dépenses probables.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Comme je vous dis, c'est une question de tradition.

M. Reid : ...

Mme de Santis : Pardon?

M. Reid : Une annexe sur Internet.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Une annexe, oui. Alors, c'est qu'on n'est pas les seuls, c'est une tradition. La plupart des gros ministères font ça. O.K.?

Mme de Santis : Mais on est pour la transparence. O.K.? Et la transparence... Je suis Mme Transparence, je veux la transparence, alors c'est...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Mais on va revenir avec votre problème... Ne soyez pas surprise de voir des dépenses probables, hein?

Mme de Santis : O.K. O.K. Parfait. Parfait. Parfait. Maintenant, j'aimerais aller à la page 95 de votre rapport, où on fait une liste — c'est le tableau 19 — des ressources affectées aux principaux projets en ressources informationnelles. Quand on fait une comparaison de ce qu'on a dans le tableau et ce qu'on retrouve au tableau de bord, il y a des différences entre ce qu'on retrouve ici concernant visioconférence et téléphonie IP et ce qu'il y a au tableau de bord. Moi, j'ai toujours peur des tableaux de bord parce que c'est des renseignements qui doivent... Mais je ne sais pas lequel est correct et je vous demande de nous expliquer l'écart, s'il vous plaît.

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, encore une fois — comment dire? — c'est la magie du moment que vous voyez la chose, hein? Lorsque vous avez un rapport annuel de gestion qui vous indique que, par exemple, la téléphonie IP, pour 2014-2015, c'est 130 000 \$, c'est parce que, là, on est en train de le faire, le projet. Et, lorsqu'il est terminé, après ça on vous dit : Le coût de la téléphonie IP est 377 419 \$ parce qu'il est terminé. Alors, vous voyez deux photos qui sont prises à des moments différents. Il y a en un en cours de l'année qui est visé par le rapport annuel, on a dépensé 130 000 \$ Et, dans l'autre, vous avez le coût total du projet.

• (16 heures) •

Mme de Santis : Sauf que Ressources financières prévues, pour moi, c'est budget. Et, quand je regarde budget pour visioconférence sur le tableau de bord, c'est 120 400 \$ et, ici, c'est 91 300 \$. Et téléphonie, le budget au tableau de bord, c'est 372 600 \$ et, ici, c'est 125 500 \$. Donc, je comprends l'image où, à un moment donné, ce n'est pas la même chose aujourd'hui que ce l'était le 31 mars 2015. Alors, je regarde plutôt le budget.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Et, quand vous regardez le budget, bon, c'est une bonne nouvelle, 91 000 \$ de prévus, O.K., et vous voyez que le réel, c'est 73 200 \$. Ça veut dire qu'on a réussi à faire le projet avec une différence de 20 % de moins. C'est ça que ça veut dire.

Mme de Santis : Mais, pour la téléphonie, comment vous m'expliquez les 125 000 \$ vis-à-vis les 372 000 \$? Et, à la fin, vous dépensez beaucoup plus, c'est 300... ce n'est pas...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Pour la téléphonie, le budget prévu était... Ça, c'est le budget de l'année. Alors, qu'est-ce que vous voyez là, c'est le budget de l'année. Le budget total de la téléphonie est de 372 600 \$, et le réel a été de 377 600 \$. C'est ça?

Une voix : C'est ça.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est ça. Alors donc, là, ici, on a dépensé 1,3 % de plus. C'est le seul projet que nous avons dépassé notre budget. Parce qu'en réalité, des projets d'informatique, nous en avons quatre. O.K.? Il y avait la mise à jour de la visioconférence, qui était de 91 500 \$. Le réel a été de 73 200 \$, 20 % de moins que prévu. L'infrastructure technologique, le rehaussement, les changements de «hub», etc., là, c'est un budget de 160 000 \$. Le réel, 153 559 \$, un écart de 5 %, de moins 5 %. Et l'autre, à part de la téléphonie IP, c'est la refonte de l'intranet, qui était prévue à 317 000 \$ et qui nous a coûté 163 317 \$. Celui-là, il demande explication, pourquoi? Parce que vous aviez prévu 317 000 \$. Parce qu'en cours de réalisation on s'est rendu compte qu'on pouvait avoir un logiciel libre. O.K.? Alors, un logiciel libre, ça coûte beaucoup moins cher qu'un logiciel qui a une licence, etc. Donc, ça a permis une économie de 48 %. Alors, bonne nouvelle.

Mais, quand on vous présente les chiffres, ça a l'air un peu confondant parce qu'on vous dit : Voici qu'est-ce qu'on avait prévu, voici ce qu'on avait prévu dépenser cette année et voici combien que le projet a coûté à la fin. O.K.? Donc, l'important, c'est d'avoir cette suite-là, pour nous, être capables de vous justifier que les quatre projets étaient soit en bas du budget ou légèrement en haut. Il y en a un qui est à 1,3 % de plus.

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

Mme de Santis : Si je peux faire une suggestion, c'est que, quand vous mettez que 125 500 \$, c'était la ressource financière prévue, ce soit clair que ce soit pour l'année, et pas pour le projet. Parce que, quand je regarde votre tableau, pour moi, la téléphonie, 125 500 \$, c'est le projet, ce n'est pas vos dépenses de l'année. O.K.?

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est ça.

Mme de Santis : Et donc je comprends ce que vous me dites, mais, en tant que lecteur, il faut que je comprenne.

M. Iglesias (Juan Roberto) : D'ailleurs, moi, je suis très fier de ces projets-là, hein? C'est des projets qui sont pour le ministère, là... La mise en place de la visioconférence, ça a permis d'augmenter de façon très, très, très importante le nombre de visioconférences. Avec l'efficacité que ça amène, on est passés d'une visio, à deux visios par mois, à 15 mois. Au niveau de la téléphonie IP, ça amène non seulement une fonctionnalité beaucoup plus grande, mais une économie annuelle de 70 000 \$. Alors, c'est des projets qui sont... au niveau de l'intranet, c'est un élément majeur — vous allez certainement parler de ressources humaines — pour avoir un soutien aux ressources humaines, donc pour que les gens s'y retrouvent, puis voir où ils sont dans leur ministère, qu'ils puissent voir qu'est-ce que leurs collègues font, qu'est-ce qu'ils font, mettre en évidence qu'est-ce qu'ils font.

Alors, c'est des projets qui, pour moi... Le rehaussement de l'infrastructure, j'en suis très fier également, dans le sens que ça permet d'avoir une sécurité que nous n'avions pas avant, et on était très vulnérables au point de vue fragilité de nos réseaux informatiques. Alors, c'est des projets que moi, je considère comme... j'ai ça dans ma liste des bons coûts.

Mme de Santis : J'aimerais maintenant tourner à la formation du personnel. Et je suis à la page 44 de votre rapport, je vois que vous indiquez un pourcentage, mais pas le montant total ou le montant par employé qui est dépensé. Des fois, on voit ça dans les rapports de gestion. Comment vous choisissez les activités de formation? Parce que je vois ces chiffres, des chiffres semblables très souvent et je me demande alors c'est quoi, les activités de formation, comment elles sont choisies et comment on choisit les personnes qui vont assister à ces activités.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, actuellement, le choix, c'est fait par secteur. Chaque secteur, chaque gestionnaire de secteur choisit ses activités de formation, et la moyenne dépensée... Donc, chaque secteur choisit, et la moyenne dépensée varie de 2011, où on était à 508 \$ par personne, à 2014, 461,30 \$.

Mme de Santis : O.K. Mais qu'est-ce... do we get the bang for the buck? On paie ça, mais, à la fin de la journée, est-ce qu'on évalue si la formation avait une certaine valeur?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Chaque activité de formation a son évaluation à la fin. Une bonne activité de formation a toujours... Vous avez assisté à des nombreuses... disent que de... a son évaluation. Donc, c'est clair que le gestionnaire va regarder si les cibles ont été atteintes.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est tout le temps qu'on avait, malheureusement, pour ce bloc, on y reviendra tout à l'heure. Nous retournons avec l'opposition officielle et le député de Verchères.

M. Bergeron : Merci, M. le Président. M. le secrétaire général, vous aurez certainement compris de notre premier échange qu'il m'apparaît normal que, si on demande à l'ensemble des Québécoises et Québécois et, conséquemment, à l'ensemble des ministères et organismes de se serrer la ceinture, à plus forte raison on doit également demander la même chose au représentant de Sa Majesté au Québec, bien que, comme d'autres ministères, il ait subi par le passé, lui aussi, un certain nombre de réductions de budget.

Je vais revenir sur la formation du personnel. Corrigez-moi si je me trompe, mais est-ce que je fais erreur si je dis qu'il n'y a pas... le ministère du Conseil exécutif n'investit pas l'équivalent du 1 % de formation professionnelle qui est requise par la loi en termes de formation du personnel?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Non, vous ne faites pas erreur. Vous ne faites pas erreur, les chiffres montrent qu'actuellement on est en augmentation, mais on ne l'a pas atteint encore. Alors, on est, par exemple, 2012, pour prendre un chiffre, là, 0,33 %, O.K., de la cible. Actuellement, en 2014, 0,65 %. On est en correction de cette trajectoire-là parce que c'est un investissement qui est très bénéfique pour une organisation. Vous avez parfaitement raison, on n'est pas encore à 1 %, on est à 0,65 %, alors... Mais on a quand même, 2013, 0,50 %, 2012, 0,33 %. On voit que, la trajectoire, que le ministère s'efforce de corriger cette trajectoire-là. Ce n'est pas un saut quantique, là, c'est vraiment une courbe, là, qui est en ascendance. Alors, la bonne nouvelle, c'est ça.

La moins bonne nouvelle, c'est qu'on ne l'a pas encore atteint complètement, mais on espère que maintenant, avec notre comité de gouvernance qui va insister sur la qualité de nos ressources humaines, sur le soutien de nos ressources humaines, on va pouvoir l'atteindre, faire le dernier effort qui est de monter là et qu'à ce moment-là, naturellement, le per capita que notre collègue nous a demandé pourra également suivre et augmenter.

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

M. Bergeron : Excellent. Vous comprendrez que, de mon premier propos, quand je disais que le ministère du Conseil exécutif avait également une fonction d'encadrement, de direction, de contrôle, qui n'est pas nécessairement évoquée dans les orientations et les objectifs du ministère, mais que les ministres et ministères connaissent fort bien... mais, dans le cas de la formation, du 1 % de formation, est-ce qu'on n'a pas l'impression que le ministère du Conseil exécutif disait à l'ensemble de la machine : Faites ce que je dis, et non ce que je fais?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Vous pouvez le prendre de ce côté-là. D'un autre côté, vous pouvez dire que nous, on est en train de corriger notre trajectoire. Et il faut dire aussi que ce n'est pas seulement des paroles, on a une

programmation de promotion annuelle qui est en cours et qui sera diffusée sur intranet à l'automne, maintenant, là, qui va être diffusée maintenant, et les formations seront... de différentes formules. Donc, étant donné que, de plus en plus, on a beaucoup plus de technologies, on va offrir la formation en capsules en ligne, de la formation sur l'heure du dîner, de la formation sur visioconférence ou en salle. Donc, ça va permettre à ce moment-là non seulement de pouvoir en donner plus, mais la rendre beaucoup plus accessible. Alors, ce programme-là est pratiquement terminé, il va être rendu accessible... Si vous allez sur notre... ou quelqu'un y va, sur... peut-être qu'il va pouvoir aller voir.

Une voix : C'est l'intranet...

• (16 h 10) •

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est l'intranet. Vous n'avez pas accès à l'intranet, donc. Mais quelqu'un que vous connaissez à l'Exécutif pourra aller voir pour vous.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Bergeron : Puis j'imagine que vous pourriez fournir à la Commission de l'administration publique cette programmation de formation, M. le secrétaire général?

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est Mme Drouin qui en est la patronne. À la demande du secrétariat, on leur enverra.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, nous aimerions le recevoir.

M. Bergeron : À la bonne heure. Merci, M. le Président. J'aimerais revenir sur la question qui a été posée par mon collègue de Blainville. D'abord, je pense qu'on peut établir ensemble que, lorsqu'on voit que les contrats octroyés par un ministère sont, d'une façon générale, de gré à gré, ça peut donner l'impression d'un octroi de nature arbitraire, voire préférentielle. Évidemment, lorsqu'on regarde ça attentivement, bien là on voit, effectivement, que, dans certains cas, on a affaire à des secteurs hyper spécialisés et que, conséquemment, on doit aller chercher une ressource qui va être en mesure de répondre au mandat qu'on veut lui confier. Mais, lorsqu'on examine attentivement l'attribution des contrats, par exemple dans des mandats de négociation au cours des dernières années, on constate que certains noms reviennent, mais certains noms ne reviennent pas nécessairement pour le même type de négociation avec les mêmes communautés. Alors, peut-être pourrez-vous éclairer notre lanterne de ce côté-là, mais on voit apparaître de nouveaux noms. Par exemple, Daniel Gagnier, qui n'était pas considéré jusqu'à présent comme un spécialiste incontournable en la matière à tel point qu'on y a fait référence, on y a fait appel précédemment.

Alors, qu'est-ce qui explique que, tout à coup, on se découvre de nouveaux spécialistes en la matière en fonction des critères très précis, très serrés que vous nous avez évoqués tout à l'heure? Est-ce qu'ils n'existaient pas auparavant pour qu'on n'ait pas fait appel à leurs services précédemment?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, M. Gagnier, d'abord, il a été nommé conjointement avec M. Bouchard. Donc, ça a été l'appui, et M. Gagnier, aussi il a fallu avoir une nomination au niveau de la table des liaisons avec les Cris. Alors, ça a été le choix, et naturellement, dans ces cas-là, le choix, là... Je ne sais pas si notre amie est ici. Non, elle n'est pas là... elle est là, là, là.

Une voix : ...Patrick.

M. Iglesias (Juan Roberto) : O.K. Patrick est là. C'est lui qui est encore à la table de... C'est lui qui fait le comité de liaison. Donc, le comité de liaison avait besoin d'une personne-ressource, et ça, ça se fait en consultation avec les communautés en question. On ne va pas mettre quelqu'un comme comité de liaison qu'il n'y a pas eu de consultation. Alors, on l'a renommé là avec l'accord de la communauté crie, de la gouverne crie, et il est là, il est là, en réalité, M. Gagnier, il est là... depuis 2010 qu'il apparaît dans nos contrats, hein? Ce n'est pas quelque chose de l'année passée. Après ça, il a eu un contrat en 2010, il a eu un contrat en 2011 et il a eu un contrat en 2015, qui inclut le rôle ponctuel, en tout cas, du litige de Baril-Moses, mais qui inclut aussi le fait que c'est lui qui fait partie du comité de liaison. Alors, M. Gagnier est là depuis 2010. La seule chose, c'est qu'on a rehaussé sa participation non pas seulement à des choses ponctuelles, mais également au niveau du comité de liaison. Et c'est une personne qui est très appréciée tant de de notre côté, mais aussi de nos partenaires cris, qui sont très sélectifs dans les rapports qu'ils entretiennent avec nous et avec leurs négociateurs. Alors, c'est ça, la...

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

M. Bergeron : Fort intéressant. Je comprends, effectivement, là, de cette réponse à ma deuxième question un peu... j'en déduis une réponse à ma première. Je comprends que les mêmes négociateurs reviennent pour certaines communautés, mais pas pour d'autres. C'est parce que les communautés sont impliquées, évidemment, dans le choix des négociateurs.

Maintenant, si je reviens sur les contrats octroyés à d'autres consultants comme, par exemple, André Dicaire, on constate... Vous avez dit tout à l'heure que son premier contrat — le premier contrat, qui visait, finalement, à ce qu'on

ait deux secrétaires généraux pour le prix de deux, finalement, à la tête de l'État québécois — son premier contrat se serait terminé en décembre, me disiez-vous. Or, le contrat suivant, qui, cette fois, était pour un tout autre mandat, commence, lui, en septembre si je comprends bien.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, j'ai fait une erreur. Effectivement, le premier contrat a été octroyé du 22 avril au 5 juin 2014. J'ai fait une erreur, le temps m'est apparu un peu...

M. Bergeron : O.K.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Ayant vécu ça de façon un peu turbulente, ça m'est apparu un peu... Et le deuxième contrat, le deuxième contrat est du 18 août au 30 janvier. Alors, c'est les vraies dates. J'ai fait une erreur dans ma mémoire. En le voyant écrit, je le vois plus ferme.

M. Bergeron : Excellent. Et, si on en vient, justement, au deuxième mandat... Bon, le premier mandat, j'ai compris que c'était pour mettre en place un certain nombre d'éléments de gestion, de réorganisation à l'intérieur du ministère du Conseil exécutif. Alors, normalement, j'imagine que ça, c'est un mandat qui aurait dû vous incomber, mais vous avez jugé qu'il valait mieux aller chercher de l'expérience externe pour vous épauler dans cette tâche. Mais n'avons-nous pas envisagé de recourir, d'abord et avant tout, à des ressources internes dans la fonction publique pour s'acquitter de ce mandat-là? Pourquoi vous avez senti le besoin d'aller à l'extérieur de la fonction publique pour vous acquitter de ce mandat?

Le Président (M. Gaudreault) : En 15 secondes, M. Iglesias.

M. Iglesias (Juan Roberto) : D'abord, premièrement, vous avez raison, c'est moi qui le portais. Alors, vous avez parfaitement raison là-dessus, c'est moi qui le portais, et j'ai jugé que l'orientation gouvernementale était tellement critique qu'elle demandait... j'ai demandé des ressources extérieures. Pour vous dire, par exemple, le gouvernement fédéral, lorsqu'il a fait son action, il y a 150 personnes de Deloitte & Touche qui sont allées appuyer la démarche du gouvernement fédéral, 150 personnes.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. On pourra y revenir. M. le député de Verchères, je suis désolé, on pourra y revenir tout à l'heure dans votre prochain bloc si vous voulez. On retourne du côté du gouvernement avec la députée de Laviolette? Non, M. le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. Comme mes deux prédécesseurs ont parlé un peu de formation, j'ai une question aussi sur la formation. Vous avez dit, M. le secrétaire général, pour donner un soutien aux sous-ministres, etc., que vous avez donné de la formation. J'imagine que c'est l'augmentation qu'on a vue dans les heures et les budgets de formation. Ce serait intéressant de savoir un petit peu de quoi ça se compose, là, par exemple, pour eux par rapport à d'autres parce que c'est juste une partie, évidemment, du personnel qui est visée.

Mais peut-être, juste avant de faire ça, nous donner une idée un petit peu, là, d'une apparente contradiction dans les informations qu'on a. J'espère que ce n'est pas des lignes qui ont été interverties ou des colonnes, en 2013-2014 il y avait 139 embauches, qu'on voit ici, nous, là, et, en 2014-2015, 65 embauches. Donc, autrement dit, on a embauché beaucoup moins de monde. Quand on regarde la formation, on a l'impression que quelqu'un qui arrive et qu'on embauche va demander une plus grande quantité d'information que d'autres, et là on a une diminution d'embauche, en quelque sorte, et une augmentation du budget de formation. Donc, ce que ça veut dire, est-ce que ça veut dire que, la formation que vous avez donnée à tous ceux qui sont déjà là, le pourcentage est encore plus gros que ce qu'il y paraît ici parce qu'on divise avec...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, il faut dire que — puis là c'est peut-être un peu de vantardise — le personnel qui est embauché au ministère a une grande expérience. Lorsqu'il vient dans notre entreprise, il a déjà une grande expérience et des connaissances acquises au cours d'emplois au gouvernement. Habituellement, c'est du personnel expérimenté, qui lui permet de s'acquitter de ses tâches, ce qui explique un moins grand besoin de formation. Alors, ça, c'est une partie de la réponse, on ne recrute pas habituellement des gens qui intègrent la fonction publique, on intègre des gens qui sont dans d'autres ministères, et qui ont acquis déjà pas mal d'expérience, et qui sont capables d'assumer la tâche.

Malgré tout ça, on a mis en place également un programme d'accompagnement pour les nouveaux arrivants de façon à être sûrs que, malgré leur expérience et leur formation, ils vont assumer les tâches. Donc, on a un programme qui fonctionne très bien depuis un an maintenant, là...

Une voix : À peu près, oui.

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...le nouveau programme d'intégration, et on voit que ça donne des résultats. Les gens ont l'air plus satisfaits de leur intégration. Là, on leur demande personnellement, ils ont l'air plus satisfaits. Bon. Alors, la diminution de l'embauche, vous pouvez deviner pourquoi qu'il y a moins d'embauche, là. Il peut avoir deux raisons, c'est qu'il y a moins de départs, mais il y a aussi... il y a un gel, un certain gel dès l'entrée.

M. Reid : Est-ce que c'est lié aussi au fait qu'il y a une partie du ministère qui a été transférée ailleurs aussi, j'imagine, un peu ou...
• (16 h 20) •

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est des petites parties, ça. C'est vrai, il y a ça, mais des petites parties. Mais vous allez voir un autre phénomène, vous allez voir que le nombre d'employés... Quand vous allez regarder les chiffres de l'année prochaine, actuellement, qu'est-ce qui se déroule actuellement, vous allez voir qu'on augmente de façon... comme ça, là, le nombre d'employés parce qu'on vient d'intégrer... Vous en avez entendu parler, les communications, ils viennent d'être intégrés au niveau du ministère du Conseil exécutif. Alors, vous allez voir... mais ça ne veut pas dire qu'on les a embauchés, on les a intégrés. O.K.?

M. Reid : ...tantôt, dans l'objectif du soutien aux sous-ministres, etc., vous parliez de la formation qu'on a augmentée. Les sous-ministres ne font pas partie de... ils font partie... non, pas partie de votre personnel.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Ils font partie de la haute fonction publique.

M. Reid : C'est ça. Donc, vous avez les nominations, mais ce n'est pas...

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est ça.

M. Reid : D'accord. Moi, j'aimerais peut-être vous poser...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Par contre, comme précision, on a quand même la formation qui est... je faisais allusion à la formation qui est donnée par le Secrétariat aux emplois supérieurs pour les sous-ministres, sous-ministres adjoints, O.K., qui est...

M. Reid : ...vous avez parlé de formation pour les sous-ministres sur l'objectif n° ... je ne sais plus quoi, 4, je pense, là, c'était une formation que vous donnez et...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui, que le secrétariat donne.

M. Reid : ...avec laquelle vous remplissez votre mission, l'objectif en question, et ça, ça ne fait pas partie de la formation, évidemment...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Non.

M. Reid : O.K. Donc, moi, je mélangeais tout ça, là. O.K. Donc, c'est complètement séparé, puisque c'est une formation que vous donnez à d'autres personnes.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Mais on le donne à d'autres.

M. Reid : D'accord. D'accord. Moi, j'aimerais ça, peut-être juste vous entendre sur... de façon globale parce qu'on ne regarde pas toujours ça, mais ça fait longtemps qu'on en parle, nous, des engagements, etc., puis on a eu de l'information un petit peu, puis il y en a de mes prédécesseurs qui en ont parlé, et, quand on regarde les contrats de gré à gré, par exemple, bon, on peut regarder chaque contrat, etc. Moi, ce n'est pas tellement ça qui m'intéresse, c'est un peu l'évolution de la gestion qui m'intéresse. Et il y a des bonnes raisons — vous en avez expliqué — pour lesquelles il y en a, mais, quand on regarde, peut-être que ça ne veut rien dire parce que ce n'est quand même pas des grands nombres, là. Mais, quand on regarde quelques années, on avait de l'information. Moi, j'ai creusé quelques années, en 2012-2013, par exemple, 97 % de l'argent des contrats était de l'argent des contrats de gré à gré. En 2013-2014, c'est 90 % pour 2 millions, 2,1 millions. En 1994-1995, c'est 86 %. Donc, on a l'impression, là, qu'il y a comme une décroissance.

Est-ce que ça a une signification? Évidemment, tu sais, statistiquement, ça ne veut rien dire, mais je vous pose la question en quelqu'un qui est là, et, bien, c'est parce qu'évidemment l'information qu'on a pour cette année, pour 2015-2016 en pleine année, là, c'est 100 %, mais c'est à peine quelques nombres que l'on a. Est-ce que cette attribution de contrats de gré à gré, est-ce que c'est quelque chose qui dépend tellement de la nature, etc., qu'il ne faut pas voir de tendance d'aucune sorte? Par exemple, en voyant que ça a diminué de 97 %, 90 %, 86 %, ça ne veut peut-être rien dire, là, indépendamment des partis politiques qui étaient au pouvoir, de toute manière, là. J'aimerais ça, vous entendre là-dessus, là, si vous pensez qu'il y a quelque chose ou... J'ai une curiosité aussi, là, mais...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Je vous amènerais quelques points pour tenter d'expliquer cette observation. D'abord, premièrement, vous voyez que les contrats gré à gré, si vous enlevez les contrats de M. Dicaire, qui sont ponctuels dans le temps et qui ont des raisons très particulières, ça a trait aux affaires autochtones, et ça, en grosse partie.

M. Reid : Monétairement parlant, là, c'est ça?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Monétairement parlant, oui, oui, oui. Et ça, je vais être honnête avec vous, le montant varie, les montants varient parce que l'intensité des négociations est variable, mais c'est une activité très grande, et je ne pense pas qu'on ait infléchi de quoi que ce soit dans les années passées cette activité-là, je ne pense pas. La seule chose, qu'au point de vue monétaire, possiblement qu'il y a une variation due au moment où ça se passe. Ce n'est pas parce que c'est la volonté budgétaire, mais c'est plutôt la réussite ou la non-réussite des négociations.

M. Reid : Donc, quand on regarde les grands blocs, c'est ce qui est intéressant. Parce que je n'avais pas saisi ça, mais, quand on regarde les grands blocs, monétairement parlant, c'est essentiellement, si on veut, les questions autochtones qui sont l'objet des contrats de gré à gré du ministère du Conseil exécutif.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Absolument. Absolument. Les contrats gré à gré... Vous avez un contrat, là, qui est sorti — je pense qu'il était dans les articles... — qui était un contrat de restauration, alors, qui est dit de gré à gré. Bien, c'est un gré à gré qui n'est pas tout à fait un gré à gré. Quand vous regardez, c'est une activité qui a eu lieu au centre des congrès, et le centre des congrès, il a une exclusivité avec un traiteur. Alors, à ce moment-là, là, vous pouvez bien dire que le contrat a été donné de gré à gré, mais, quand vous êtes au centre des congrès, vous devez faire appel à ce traiteur-là. Donc, il est exclu aux appels d'offres selon un article du règlement, là...

Une voix : De la loi.

M. Iglesias (Juan Roberto) : De la loi, l'article 13.2. Alors, vous voyez, là, si vous enlevez ceux-là, là, après ça il y a un autre contrat qui est le contrat de l'Université Laval. L'Université Laval, c'est un organisme public. Alors, il est exclu également. Alors, si vous enlevez ceux-là, là, il n'en reste pas gros. Il en reste probablement un petit. Si vous ne m'en parlez pas, on n'en parlera pas, c'est tout. Alors, les autres, c'est tous des contrats autochtones.

M. Reid : Non, mais c'est intéressant parce que ça donne au moins une idée quand on regarde les gros morceaux plutôt que de regarder les détails. Les détails, c'est important aussi. Puis c'est intéressant d'avoir eu vos réponses parce qu'il y a des questions... Dans la population, on peut se poser des questions. Quand ils voient des chiffres, ils n'ont pas toujours l'occasion de poser des questions comme on vous les pose aujourd'hui, et c'est très intéressant.

M. Iglesias (Juan Roberto) : En plus, si vous voulez compléter, le contrat de l'Université Laval, il a rapport avec les autochtones directement. C'est le contrat sur le Nunavik, sur le coût de la vie au Nunavik. O.K.? Alors, si vous enlevez... il ne reste pas grand-chose, à part les autochtones.

M. Reid : C'est bien. Alors, est-ce qu'il restait du temps ou...

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, il vous reste 1 min 14 s.

M. Reid : Est-ce que vous voulez le reporter? Peut-être, ma collègue aura des questions tout à l'heure qui demanderont un peu plus de temps.

Le Président (M. Gaudreault) : Est-ce que vous y allez tout de suite, Mme la députée?

Mme de Santis : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui? O.K. Alors, on va aller du côté la deuxième opposition avec le député de Blainville.

M. Laframboise : Oui. Merci, M. le Président. Je vais revenir, évidemment, sur les contrats, M. Iglesias, parce que, bon, je veux bien, là, vous nous avez expliqué, vous avez donné plus d'information tantôt par rapport à André Dicaire, vous nous avez dit qu'il y a un contrat qui partait d'avril puis qui allait au mois de juin, un autre qui partait du mois d'août à aller jusqu'au mois de janvier. Évidemment, c'est plus de 100 000 \$ à l'intérieur de la même année. Vous, vous me dites : Bon, c'est deux contrats différents. Je dois me fier sur votre parole à vous, c'est-à-dire qu'à ce que je sache la Vérificatrice générale ne fait pas de vérification chez vous, à moins qu'on leur demande. Parce que j'ai fait... on a fait l'exercice ce matin. En tout cas, sauf le dossier du lieutenant-gouverneur, là, c'est le seul temps où la Vérificatrice générale... où il y a eu une autre étude, là, spécifique, mais pour le reste... Parce que c'est encore la même chose, avec le 480 000 \$ de Norton Rose Fulbright, c'est toujours 480 000 \$ à tous les ans, là, puis ça fait plusieurs années que ça... Là, vous avez dit que ça va se prolonger encore, mais qui est-ce qui nous vérifie ça, là, qui est-ce qui vérifie? C'est-u facturé à l'heure?

Une voix : ...

M. Laframboise : Oui, c'est ça. Bien là, parce que les élections fédérales... qu'ils n'ont pas travaillé, là, mais ils ont sûrement été payés pareil, là.

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...c'est que, pour arriver à l'entente, le gouvernement fédéral doit donner son accord. Alors, pour donner son accord, ça prend des gens qui décident. Alors, pendant ce temps-là, il y a des travaux qui ont été faits pareil, mais, pour arriver à la sanction à la fin, ça prend quelqu'un qui signe. Alors, il n'y avait personne qui était prêt à signer.

M. Laframboise : Donc, ça, ça veut dire qu'on va prolonger encore. Mais, par rapport aux heures, et tout ça, puis... tu sais, parce que je trouve que les montants sont énormes, là, c'est des gros montants. C'est donné de gré à gré, mais, à

quelque part, il faut surveiller la dépense, là. Je veux dire, c'est le fun de mettre 480 000 \$, mais il faut être capable de vérifier si les heures ont été faites puis qui est-ce qui... C'est-u votre nouvelle Direction de la planification ou quoi que ce soit, là, qui va s'occuper de ça? Comment... Parce que, tu sais, comme je vous dis, ma tendance à moi, ce serait de dire : Peut-être qu'à un moment donné la Vérificatrice générale devrait aller vérifier que les dépenses, les contrats... Parce que ça ne baisse pas, là. Quand je regarde, là, les sommes, en contrats, c'était, en 2011-2012, 500 000 \$, 2012-2013, 1,9 million, 2013-2014, 2,3 millions, 2014-2015, 2,8 millions et 2015-2016, là, au moment où les chiffres... c'était 1,3 million, mais ça ne veut pas dire que ça n'ira pas au-dessus de 2 millions ou ça n'ira pas au-dessus de 2,8 millions, là. Donc, à quelque part, c'est des dépenses qui ne diminuent pas. Donc, ça augmente tout le temps, puis, à quelque part, avec des contrats de gré à gré, avec quelques firmes qui semblent spécialisées. En tout cas, c'est ce que... Rassurez-moi, là.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Bon, d'abord, premièrement, les montants que vous voyez là, premièrement, c'est les montants du contrat, qui ne sont pas toujours tout dépensés. L'autorisation des dépenses est contrôlée par le Secrétariat aux affaires autochtones et par la direction de l'administration. Alors, ça, il faut que vous soyez rassuré. Naturellement, si le vérificateur vient, il vérifiera le suivi que l'on fait des contrats, mais ce n'est pas fait parce que quelqu'un dit : Envoyez-moi le chèque, parce qu'il envoie également l'état de ses services professionnels qu'il a faits, et, à ce moment-là, le chèque est versé en conséquence. O.K.? Chaque facture ici, on me dit, doit contenir les services fournis, la période couverte, le montant dû, le numéro de référence du contrat. Donc, il faut absolument qu'il y ait la référence sur les services qui ont été rendus, sinon la facture ne sera pas honorée. Alors, il y a des instructions qui sont données aux contractants quand ils présentent leur feuille d'honoraires, qui est basée sur le contrat. Et c'est dans le contrat lui-même, ça fait partie du contrat lui-même, c'est la section IV du contrat, qui s'appelle Obligations des parties.

M. Laframboise : Mais exemple, là, le 480 000 \$ de 2014-2015, est-ce que c'est 476 000 \$ ou... Vous avez compilé le montant. Quel était le montant en 2014-2015 exactement?

• (16 h 30) •

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, c'est compilé, et n'oubliez pas que... C'est vrai, vous avez raison, le Vérificateur général n'est pas venu, mais la vérification interne, il est passé là-dessus. Alors, la vérification interne du ministère passe là-dessus et... (panne de son) ...que c'est conforme au contrat et aux normes de gestion pour donner l'autorisation.

M. Laframboise : Puis ça arrive à 480 000 \$ juste ou...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Dans celui-là, c'est un contrat à forfait. Vous prenez celui-là, c'est un contrat à forfait. Alors, c'est sûr que ça va arriver à ça, tandis que, les autres, vous voyez, là, que ça n'arrive pas. Ils sont à l'heure, ça fait que ça... Ils sont basés sur un montant maximal, mais sur un tarif horaire. Si vous prenez, par exemple — je ne sais pas lequel, n'importe quel, là — M. Gagnier, là, vous voyez, là, 150 000 \$ de prévu, il est rendu à 52 000 \$. Il n'atteindra pas probablement le 150 000 \$, c'est sûr qu'il ne l'atteindra pas.

M. Laframboise : Et les autres qui sont à forfait plutôt qu'à l'heure, là, ça, c'est vous qui négociez ça, ces...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Norton Rose, quand ça a été négocié, ça a été négocié comme ça. Ce n'est pas moi qui l'ai négocié, mais les gens qui l'ont négocié ont fait négocier avec la firme en question que ça serait à forfait, et ça comprend souvent les frais de déplacement, ça comprend l'ensemble de l'oeuvre de la négociation, O.K., les assistants qu'ils amènent, etc. O.K.?

M. Laframboise : Donc, que le fédéral soit deux mois et demi en élection, ça, ça ne change rien, là, comme vous dites.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Mais il y a du travail à faire.

Une voix : ...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui, mais il y a du travail qui se fait quand même. Il y a la signature qui aurait pu venir avant, mais peut-être qu'on va l'avoir aussi avant Noël si on est chanceux. Alors, c'est un contrat qui est très, très important. C'est un traité qui donnerait une assise territoriale et d'utilisation des ressources à tout un ensemble d'autochtones, qui va nous amener la possibilité de...

M. Laframboise : Non, non, mais je ne mets pas en cause l'objectif, là, c'est juste le fait que ce soit toujours avec la même firme, avec le même montant, puis, tu sais, qui fait que, quand on les accumule, c'est des millions et des millions qu'on a versés à cette firme-là, là, parce que c'est sur plusieurs années, là, à forfait tout le temps.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est ça. Pour vous rassurer, la partie négociations Québec-Innus s'est poursuivie même pendant les élections. C'est la partie input fédérale qui aurait peut-être permis de mettre la griffe que je vous dis que ce n'est pas arrivé. Ce n'est pas arrivé, puis c'est compréhensible. Peut-être que le décideur final par rapport à ça n'était pas là. O.K.? Mais c'est les mêmes personnes, oui, parce qu'il y a une continuité. Et c'est des traités qui prennent des années à négocier, ce n'est pas une mince tâche, là. Ça sera vu comme un des grands traités que le Québec a signés depuis un bout de temps. Il y en a eu d'autres, hein? Il y a eu la «Paix des Braves», qui était également une oeuvre magistrale, mais ce n'est pas...

M. Laframboise : Non, mais je comprends, sauf que le traité avec les Algonquins va être à l'heure, tandis que l'autre va être à forfait. Tu sais, je veux dire, c'est la décision. Puis ça, c'est de la gestion. Nous, on est ici pour vous poser des questions sur la gestion, pourquoi on gère, dans un cas, à l'heure, puis... Évidemment, cette année, si on avait été à l'heure avec eux, le fait que... en tout cas, probablement que le temps des élections fédérales, on aurait pu économiser des sous, là, même si vous me dites que non, là.

Parce que ce budget-là ne baissera pas. Parce que le tableau qui nous est fourni, surtout pour votre mission qui est consacrée aux affaires autochtones, c'était, 2014-2015, 237 millions, là on est à 249 millions pour le nouveau budget. Donc, il y a augmentation de 11 millions. Ça n'arrêtera pas, donc ça veut dire qu'il va y avoir encore des contrats, il va y avoir encore des choses qui vont se...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Écoutez, là, le choix du contrat, naturellement — puis comprenez qu'on le fait dans le meilleur intérêt du gouvernement — est-ce qu'on fait un contrat à forfait ou si on fait un contrat à l'heure, c'est toujours... on essaie de trouver le meilleur intérêt du gouvernement. Parce qu'un groupe d'avocats qui vont travailler à l'heure, ça peut également coûter cher, hein? C'est des choix qu'on a faits dans le temps et qu'on maintient parce qu'on trouve que, pour nous, pour l'intérêt du gouvernement, c'est plus rentable, c'est sûrement plus rentable.

M. Laframboise : Par contre, pour nous, il y a la Vérificatrice générale qui a cette mission-là d'aller voir si c'est vrai, ce que vous me dites. Parce que vous, vous me dites ça, avec M. Dicaire, étrangement, ça dépasse le 100 000 \$, les deux contrats un derrière l'autre. Vous me dites que, vous, ce n'est pas la même mission, c'est deux... Mais moi, je peux penser autrement, puis peut-être que la Vérificatrice générale aurait...

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...mais vous le savez, vous voyez les faits, il n'y a pas beaucoup de relation entre... Il peut y en avoir une, dans le fond, entre les actions prises pour redresser les finances publiques et le projet de loi qui est émané pour... que vous avez vu passer sur le projet fait en partenariat avec la Caisse de dépôt. Vous avez vu la loi. Alors, c'est M. Dicaire qui a travaillé ça du mois de septembre jusqu'au mois de janvier. Ça, c'est l'output. Alors, vous voyez qu'ici il n'y en a pas, de relation avec l'autre volet, qui est le support pour la mise en place du redressement budgétaire qu'il fallait faire en 2014-2015 et en 2015-2016. Alors, c'est clairement deux mandats très, très différents. Et on voit, dans ce cas-là, que ce n'est pas de la fumée blanche, là, vous voyez qu'il y a eu un projet de loi qui vous est arrivé pour le deuxième, et vous avez vu également les effets des premiers. O.K.? Tu sais, c'est ça, la réalité.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 20 secondes, M. le député.

M. Laframboise : Bien, tout ça pour dire qu'évidemment je serais plus à l'aise si la Vérificatrice générale me confirmait ce que vous nous dites, tout simplement.

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

M. Reid : Si vous permettez?

Une voix : ...

M. Reid : Même pas une minute.

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

M. Reid : C'est que, quand on parle de Vérificateur général, le Vérificateur général... ou la Vérificatrice générale, à moins qu'il y ait une demande spéciale, c'est elle qui détermine là où elle va aller en fonction de ce qu'elle pense qu'elle peut trouver. C'est tout.

Le Président (M. Gaudreault) : En tout cas, je ne veux pas qu'on parte de débat là-dessus ici, là. Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Merci, M. le Président. J'aimerais retourner pour l'instant aux projets de TI. Est-ce qu'il y a à ce moment-ci des nouveaux projets de TI au ministère?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Écoutez, là, c'est une année où on n'a pas de projets.

Le Président (M. Gaudreault) : Je vous demande pardon, on dit qu'il y a un vote présentement qui va...

Une voix : Présentement?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, bizarre, il est en avance.

M. Reid : Ah! c'est parce que ce n'est pas un deux heures habituel, c'est une proposition d'adopter un projet de loi.

Le Président (M. Gaudreault) : Ah! adoption de principe. Mais c'est par appel nominal?

M. Reid : Oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Bon, bien, alors, désolé, M. Iglesias, on doit aller...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, on vous attend, on peut...

Le Président (M. Gaudreault) : On va aller faire notre travail de parlementaires.

M. Iglesias (Juan Roberto) : O.K. Bien, je pense que ça a préséance sur notre travail.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, c'est ça.

(Suspension de la séance à 16 h 37)

(Reprise à 16 h 57)

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, je vous demande d'être à l'ordre, s'il vous plaît. Nous allons reprendre nos travaux là où on était. Et on en était avec la députée de Bourassa-Sauvé? C'est ça. Alors, Mme la députée de Bourassa-Sauvé, à vous.

Mme de Santis : Merci beaucoup, M. le Président. On était en train de parler des nouveaux projets de TI, et je crois que votre réponse était que...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Que nous n'avions pas de nouveaux projets cette année. C'est une année de consolidation. C'est une année où on va consolider nos réseaux, on va bien tirer le maximum de tout ce qu'on a fait, des projets que vous avez vus, mais on n'a pas de nouveaux projets.

Mme de Santis : Merci. J'aimerais parler un peu du taux de départs volontaires. Quand je regarde le tableau que vous avez fourni, vous dites que, pour 2014-2015, le taux, c'est de 12,4 %, mais ça, c'est pour une période de neuf mois. Donc, pour une période d'un an, est-ce que je peux comprendre que c'est environ 15 % ou 16 %?

Une voix : ...de roulement, qu'il parle?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui, de roulement pour l'année 2014-2015, que c'est...

Une voix : Vous parlez du taux de départs volontaires?

Mme de Santis : Pardon?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, le taux de départs est, pour l'année 2014-2015, est à 16 %...

Une voix : De roulement.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Taux de roulement, pardon, taux de roulement.

Mme de Santis : Le taux de roulement, c'est 16 %?

M. Iglesias (Juan Roberto) : 16 %.

Mme de Santis : O.K. Le taux de roulement, est-ce que ça inclut ou ça n'inclut pas les employés qui ont pris leur retraite?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Les mutations en sortie, les retraites, les démissions, les promotions et concours en sortie, ça inclut tout ça.

Mme de Santis : Alors, ça inclut tout le monde.

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...la moyenne des employés durant l'année multipliée par 100 donne un taux.
• (17 heures) •

Mme de Santis : O.K. Parfait. Je trouve que 16 %, c'est élevé. Et, si je regarde les taux dans les années précédentes, oui, c'est moins, mais c'est toujours élevé. En 2011-2012, c'était 20,2 %; 2012-2013, 18,2 %; 2013-2014, 18,3 %; et, cette année, 16 %. Est-ce qu'il y a une explication? Et qu'est-ce qu'on fait au ministère pour réduire ce taux de roulement?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, oui, il y a une explication partielle. Est-ce que vous allez trouver que le chiffre ajusté est satisfaisant ou pas? C'est une autre question. Alors, si on tient compte des employés des communications, qui ont eu une grande influence sur notre taux de roulement, on en avait, des employés de communications, et qui faisaient des changements de ministère, et d'un ministère à l'autre, de chez nous à un ministère, à l'autre. Si on corrige pour ça, étant donné que nos employés, maintenant, les employés de communications, sont tous intégrés dans le ministère, donc ça va être plutôt des mutations...

Une voix : Des affectations.

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...des affectations, excusez-moi, dans les fonctions. À ce moment-là, on arriverait au chiffre de 10 %.

Mme de Santis : Pour cette année?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Pour l'année 2014-2015

Mme de Santis : O.K.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Si on corrigeait pour les communications, alors les chiffres réels, tel qu'on va le voir, en enlevant l'artefact des communications, ça va être 10 %. Et, pour vous comparer, par exemple le secrétariat du trésor a 18 %, le ministère des Finances a 7 %, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 10 %. Alors, on voit que 10 %, ça semble élevé, mais c'est quand même... il y a des ministères qui ont ce taux de roulement là. O.K.? Donc, c'est 10 % qu'il faut regarder comme chiffre qu'on va obtenir.

Mme de Santis : Sauf que je regarde ça comme... je veux avoir une équipe qui est forte, qui est solide et qui va rester là longtemps et je veux le... si je suis une entreprise privée, 10 %, c'est très élevé. Je ne veux pas le comparer... Qu'est-ce qu'il y a à l'intérieur de l'Administration qui vous fait dire que 10 %, c'est normal?

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est une caractéristique, quand même, de la fonction publique. C'est un des grands avantages, la mobilité qui est possible à l'intérieur... des gens d'aller travailler dans un ministère, d'acquérir de l'expérience ailleurs. Mais, effectivement, je pense qu'on doit garder des chiffres raisonnables de façon à garder la continuité de nos équipes et l'expertise. Vous avez raison, c'est pour ça que je dis : Est-ce que ça serait mieux de voir 6 %, 7 %? Probablement que oui. Est-ce qu'avec les mesures, maintenant, d'accompagnement du personnel... Est-ce qu'avec les mesures de formation comme on a parlé tantôt on serait capables de le faire? Le temps va nous le dire. Mais, d'abord, la bonne nouvelle, c'est que ce n'est pas le 20 % que vous voyez en 2011-2012, mais c'est plutôt un 10 %, une fois corrigé pour l'effet communications que vous allez voir. Alors, c'est déjà une bonne nouvelle, mais, effectivement, avec un taux de roulement inférieur, on pourrait peut-être assurer une meilleure continuité.

Mme de Santis : Un de vos objectifs, c'est d'assurer la pérennité du ministère en favorisant le transfert de savoir-faire. Vous indiquez qu'un des indicateurs, c'est le pourcentage des postes jugés essentiels au bon fonctionnement de l'organisation pour lesquels le transfert de savoir-faire est assuré. C'est un indicateur, mais je ne sais pas c'est quoi, le résultat, quelle est la cible, qu'est-ce que vous avez atteint ou pas atteint. Et, en résultat, vous dites les travaux permettant d'assurer le transfert de savoir-faire qui ont été réalisés au cours de la période 2008-2014, et c'est ça, la réponse. Je dois vous dire, quand je lis ça, pour moi, c'est comme si je lisais du chinois. Je ne le comprends pas et j'aime comprendre. Alors, pouvez-vous m'expliquer qu'est-ce que ça veut dire?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Bon, les outils dont on parle, on parle, entre autres, de cartographie d'expertise, c'est-à-dire qu'on décrit l'expertise nécessaire qu'une personne avait pour faire sa fonction, c'était quoi, ses connaissances, c'était quoi, ses savoir-faire, donc la description de... On appelle ça la cartographie, on peut dire la description de cette expertise-là, les réseaux formels et informels dont elle se servait, avec qui qu'elle devait communiquer, avec qui qu'elle entretenait des relations. Lorsque la personne quitte, les fiches de ses travaux, des travaux descriptifs, de façon à ce que la nouvelle personne qui arrive puisse intégrer rapidement ses fonctions. Les profils des compétences qu'il faut acquérir, donc des expertises qu'il faut acquérir. C'est ça que l'on appelle le panier de transfert de connaissances.

Alors, nous avons une démarche qui était en cours d'accompagnement, qui s'est terminée, on est en évaluation, puis il y a une nouvelle opération qui va commencer à l'hiver 2016 faisant suite à ça. Mais c'est une opération qui est très importante dans la continuité. Il va toujours y avoir un taux de roulement, il va toujours y avoir les gens qui prennent leur retraite. Vous savez que l'âge moyen du ministère, même avec le rajeunissement des communications, c'est quand même pas si mal, c'est 43 ans. O.K.? Alors...

Une voix : Oh!

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est bon, hein? On a rajeuni de trois ans avec cette opération-là, là.

Mme de Santis : C'est bien.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est bien. Et c'est plus jeune que la moyenne de la fonction publique, ce qui est 46 ans. Mais, malgré tout ça, il y a des départs, il y a des départs à la retraite, il y a des gens qui veulent changer, il y a des gens qui voient de nouvelles opportunités. C'est pour ça qu'il faut avoir des outils pour transférer les savoir-faire, c'est considéré comme un élément important dans le plan stratégique. On en a fait un, plan, on est en train de l'évaluer. Maintenant, on va mettre en marche une nouvelle opération à l'hiver 2016.

Mme de Santis : Quelle est la nature de cette nouvelle orientation?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Est-ce que tu veux...

Une voix : ...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Bien, c'est une des choses, effectivement, que le comité de gouvernance va traiter, le comité de ressources humaines va traiter pour voir si on peut améliorer le panier d'outils qu'on avait actuellement.

Mme de Santis : Vous indiquez ici comme indicateur «pourcentage des postes jugés essentiels». Est-ce que vous avez un pourcentage?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Honnêtement, je n'ai pas...

Une voix : ...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Hein?

Une voix : Ça a été fait...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Ça a été fait, nous ne l'avons pas. Si vous avez un intérêt à l'avoir, on peut vous le transmettre. Je ne l'ai pas ici, honnêtement.

Le Président (M. Gaudreault) : On a un intérêt.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui, oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, vous le transmettez à la commission.

M. Iglesias (Juan Roberto) : O.K.

Mme de Santis : Il y a 25 personnes qui ont pris leur retraite pour l'année en question. Est-ce qu'on prévoit que ça va être toujours environ 24, 25 personnes par année ou est-ce qu'on prévoit qu'il y aura plus de personnes qui vont prendre leur retraite cette année et dans un proche avenir? Parce que l'âge moyen, vous avez dit, c'est maintenant 40 ans au lieu de 46, donc il y avait beaucoup de gens qui avaient plus que 46 ans.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Vous comprenez que l'arrivée des communications, c'est quand même un chiffre de plusieurs centaines de personnes, c'est est...

Mme de Santis : O.K.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Et, à ce moment-là, connaître les personnes avec leurs intentions, leur plan de carrière, ça va nous prendre un petit peu de temps avant de répondre avec certitude à cette question-là. Nous connaissons notre population de base, nos populations de base, et probablement qu'on va garder la même trajectoire, O.K., là, tout ça. Mais, par rapport aux communications, on ne connaît pas... Il faut connaître les personnes presque individuellement pour savoir comment est-ce que le nouveau corps d'emploi va se comporter, comment les personnes vont se comporter. Parce que chaque personne a sa planification, alors il faut les connaître. Alors, ça serait un peu prématuré de vous donner est-ce qu'on va continuer à avoir le même nombre. Sûrement pas parce qu'il y a plus de personnes, mais est-ce que ça va suivre le... proportionnellement? Ça serait un peu prématuré de vous le dire.

Par contre, ils sont plus jeunes parce qu'ils ont amoindri notre moyenne d'âge, ils ont diminué notre moyenne d'âge. Donc, s'ils sont plus jeunes, probablement qu'ils ne suivront pas la même trajectoire. Donc, le pourcentage va diminuer. Le nombre va peut-être augmenter, mais le pourcentage va diminuer.

Mme de Santis : Sauf que moi, je regarde ce que vous aviez avant que les jeunes se soient mis ensemble avec vous, vous aviez déjà besoin d'un certain nombre de personnes pour le bon fonctionnement du ministère sans les communications. Donc, si on regarde ce qui existait là avant qu'on ajoute les communications, I mean, est-ce qu'on a là...

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est...

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...opération à faire, vous avez raison.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est, malheureusement, tout le temps qu'on a pour ce bloc. Alors, nous retournons du côté de l'opposition. En passant, je vous signale qu'on a réajusté le temps en fonction du vote que nous avons pris. Alors, voilà. Donc, on va passer au bloc de l'opposition officielle avec un bloc de 11 minutes et le député de Verchères.

M. Bergeron : O.K. Et il va rester combien de temps par la suite?

Le Président (M. Gaudreault) : Il va vous rester un autre bloc de 10 minutes ensuite à la fin.

M. Bergeron : C'est bon. Merci, M. le Président. D'abord, vous me permettez, dans un premier temps, M. le Président, de vous demander la possibilité de procéder au dépôt de la liste consolidée, synthétisée des engagements financiers du ministère du Conseil exécutif.

Le Président (M. Gaudreault) : Certainement. Alors, on peut le déposer officiellement, oui.

M. Bergeron : Merci, M. le Président. J'aimerais revenir sur les échanges que nous avons amorcés tout à l'heure. D'abord, pour parler de nouveau du premier contrat qui a été octroyé à M. Dicaire, là, tout en réitérant, là, qu'il s'agissait, pour ainsi dire, d'une paire de bras supplémentaires pour soutenir le secrétaire général dans l'exécution de ses...

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...une partie de cerveau de plus.

M. Bergeron : Ou une partie de cerveau de plus, effectivement, pour aider le secrétaire général dans l'exécution de ses tâches. Mais je voudrais revenir aussi sur le deuxième, le deuxième contrat qui a été octroyé à M. Dicaire. On nous a dit que c'était pour la préparation du projet de loi sur les infrastructures au niveau de la Caisse de dépôt et placement, et j'ai cru comprendre — puis vous me corrigerez si je fais erreur, M. le secrétaire général — qu'il y avait eu des discussions entre M. Dicaire et la Caisse de dépôt et placement pour l'élaboration de ce projet de législation. Non?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Non, non.

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

• (17 h 10) •

M. Iglesias (Juan Roberto) : M. Dicaire devait préparer les bases qui serviraient éventuellement aux outils nécessaires. Ça s'est avéré que c'est un projet de loi, mais il devait fournir en particulier les propositions nécessaires pour établir ces partenariats-là. À la fin, il s'est avéré qu'un des outputs, c'était... tu sais, il était nécessaire de préparer un nouveau projet de loi, ça amenait des modifications législatives. Et M. Dicaire y a travaillé avec les gens du ministère, mais ce n'est pas lui qui a parti l'idée de... C'est un projet gouvernemental, ce n'est pas lui qui a initié l'idée, là. M. Dicaire a été appelé comme expert pour réaliser cette idée-là, cette proposition-là, mais ce n'est... Parce que ça demandait une coordination entre plusieurs ministères, ça demandait autant au niveau des Transports, au niveau des Finances et...

Une voix : ...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Hein?

Une voix : Le Trésor.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Le Trésor, le Conseil du trésor, effectivement. Ça demandait une coordination très étroite entre plusieurs ministères, et, à ce moment-là, ça prenait quelqu'un qui avait non seulement l'expertise, mais qui avait également le leadership pour faire ça, et qu'il fallait que ça se fasse rapidement. C'était mon rôle, c'est clair que c'était mon rôle. C'est moi qui l'ai pris comme expert parce que j'avais d'autres choses à mener en même temps. Est-ce que j'aurais été capable de le faire et d'avoir le succès qu'on a eu de pouvoir mettre en place les éléments et d'arriver, finalement, à un des véhicules qui était le projet de loi? Ce n'est pas lui, quand même, qui est le législateur, c'est vous qui êtes le législateur.

M. Bergeron : Bien, si j'ai pu vous laisser entendre que je suggérais que c'était lui qui avait eu l'idée, là n'était pas mon intention. Au contraire, ce que je voulais simplement dire, c'est que son travail a mené, finalement, à ce projet de législation, ce que vous semblez confirmer.

Mais je reviens à ma question, est-ce qu'il y a eu — j'imagine que oui — des négociations ou des discussions, à tout le moins, entre M. Dicaire et la Caisse de dépôt et placement pour l'élaboration, d'abord, des premières études puis, finalement, du projet de loi lui-même pour en arriver à ce à quoi nous en sommes arrivés éventuellement?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : S'il y a eu des discussions?

M. Bergeron : Oui.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Bien, la Caisse de dépôt, là, naturellement, a participé à... c'était le partenaire. La Caisse de dépôt a participé à ces discussions-là, c'était un des partenaires. C'est clair qu'il y a eu des discussions, absolument.

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

M. Bergeron : Oui. Je fais simplement m'inquiéter à ce stade-ci de la discussion, M. le Président, sur la nécessaire indépendance de la Caisse de dépôt et placement à l'égard du gouvernement et j'ose espérer que, dans ce processus de va-et-vient, d'un côté comme de l'autre, il n'y a pas eu de pression ou, je dirais, d'influence indue de la part du gouvernement sur la Caisse de dépôt et que la Caisse de dépôt a pu, effectivement, conserver toute la marge de manoeuvre qu'on est en droit de s'attendre de sa part dans les circonstances.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Absolument. Et vous savez que, même dans cette discussion-là, c'était un élément essentiel de ne... La Caisse de dépôt demeure la Caisse de dépôt, avec ses prérogatives, et ça a été là. Et le Contrôleur des finances faisait partie des discussions aussi des équipes pour être sûr que jamais il n'y avait un empiétement sur la caisse. Naturellement, la caisse est souveraine aussi. Comme elle est souveraine, elle peut également décider d'établir des partenariats, et le gouvernement du Québec peut être un des partenaires. Mais ce n'est pas parce que c'est le gouvernement du Québec que c'est un partenariat qui va enlever son autonomie, au contraire, et c'est un élément majeur. Et, si vous regardez le projet de loi, le projet de loi, en particulier, est bâti avec cette préoccupation-là.

M. Bergeron : Je vais revenir brièvement sur M. Gagnier avant de passer au SAIC simplement pour faire remarquer qu'il y a eu un interrègne entre 2011 et 2015. C'est donc dire que cette idée selon laquelle on doit avoir affaire à des consultants quasi exclusifs pour ce type de négociation avec cette nation en particulier, bien, ça tient la route jusqu'à un certain point, mais que, dans certains cas, effectivement, il peut y avoir d'autres personnes qui sont tout aussi habilitées à faire le travail. Alors, je ne sais pas si vous souhaitez commenter ou...

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Écoutez, moi, quand je suis arrivé, on avait... C'est sûr que la dispute reliée à l'entente Baril-Moses, elle était là depuis quelques années. Ce n'est pas une mésentente qui est arrivée, là, en 2014 ou en 2013, elle était là déjà depuis le temps. Alors, les besoins sont devenus beaucoup plus forts à ce moment-là déjà, en 2014. Et, en 2015, ils sont devenus criants. Alors, il fallait régler la dispute. Bien, ça ne veut pas dire qu'elle n'était pas là, mais probablement qu'on la lisait comme étant moins forte. Mais les manifestations de la dispute sont là depuis plusieurs années. Ce n'est pas quelque chose... Si vous regardez ça, probablement qu'ils sont là depuis le début de l'entente même.

M. Bergeron : J'aimerais revenir en terminant... Combien de temps me reste-t-il?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste un bon 4 min 10 s.

M. Bergeron : En terminant, M. le Président, j'aimerais revenir sur... En fait, j'aimerais aborder la question du programme de soutien aux communautés francophones et acadiennes. Celles-ci ont constaté — et nous de même — avec grande satisfaction que le budget avait été maintenu. Il n'a pas été indexé, mais il a été maintenu, ce qui témoigne, je pense, de l'importance que l'actuel gouvernement accorde aux communautés francophones et acadiennes. Mais il semble qu'on ait associé au programme des conditions additionnelles comme, par exemple, le fait d'avoir plus d'un bailleur de fonds, avoir un partenaire québécois, de faire en sorte qu'il y ait un montant minimal de 10 000 \$ engagé. Vous comprendrez que, dans plusieurs cas, les communautés francophones et acadiennes se retrouvent disséminées en toutes petites communautés sur de vastes territoires et que de répondre à ces exigences constitue pour elles un défi, pour ne pas dire un empêchement. Alors, si, d'un côté, on peut se féliciter du fait qu'on ait maintenu les budgets, est-ce qu'indirectement puis probablement involontairement on n'a pas rendu les conditions d'accès au programme plus difficiles pour les communautés francophones et acadiennes, particulièrement pour les toutes petites communautés, comme je le disais, disséminées sur de vastes territoires?

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

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, le programme d'aide, c'est un programme, je veux dire, qui est considéré comme important et, comme vous dites, qui n'a pas seulement qu'une importance ponctuelle, mais une importance continue, et il a fait également... Le SAIC a dressé un bilan exhaustif sur ce programme-là et il a tenté d'apporter des améliorations. Ça ne veut pas dire qu'évaluation veut dire suspension, mais ça peut vouloir dire également amélioration, et il va y avoir des nouveaux cadres normatifs qui vont être mis en place pour l'exercice financier 2016-2017.

Naturellement, on espère que ces cadres-là vont amener des meilleurs liens, des meilleures collaborations. L'objectif de tout ce programme-là, c'est d'amener des meilleures collaborations. Alors, j'espère qu'on va tenir compte de cet élément-là, de ces... Et les dirigeants des 43 organismes se sont déjà rencontrés les 5, 6 février à Ottawa pour discuter de ces nouvelles orientations qui prendront place au milieu de l'hiver. Alors, je ne crois pas que ça soit nuisible. Au contraire, on cherche à améliorer parce qu'on a fait une évaluation des programmes.

M. Bergeron : Bien, on m'a parlé de cette évaluation, de ces rencontres qui ont eu lieu à Ottawa. Et évidemment je n'y étais pas, donc c'est l'homme qui a vu l'ours, là, mais d'aucuns ont eu l'impression que c'était plus une présentation d'où s'en allait Québec que vraiment une prise en compte des contraintes pour les communautés. Mais, peu importe, je reviens à ce que je disais tout à l'heure, je pense que l'idée, par exemple, d'avoir un partenaire québécois, c'est une idée qui, dans l'absolu, est une idée positive parce que l'objectif, effectivement, c'est d'entretenir des réseaux puis des collaborations. Mais, lorsqu'on parle d'une toute petite communauté d'à peine quelques centaines d'âmes dans un coin reculé de telle ou telle province au Canada ou territoire, bien, ça peut constituer un défi de taille, pour ne pas dire un empêchement à ce que cette communauté puisse, éventuellement, recourir à ce programme, notamment si on demande un montant minimal de 10 000 \$, alors que, souvent, ils vont déployer de tout petits programmes ou de tout petits projets.

Alors donc, ma préoccupation, c'est de faire en sorte que ce programme, qui, comme je l'ai dit tout à l'heure — et je le salue — a été maintenu à ses niveaux, n'a pas été, je dirais, touché par l'austérité, Dieu merci... Mais ce programme doit pouvoir, effectivement, servir les fins pour lesquelles il a été mis en place. Et, compte tenu de la nature des communautés francophones et acadiennes...

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

M. Bergeron : ...souvent, bien, ça peut constituer un problème, effectivement.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Il ne reste plus de temps, malheureusement, alors...

M. Bergeron : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, mais, peut-être au prochain bloc de l'opposition officielle, vous pourrez compléter, là, on verra le... Alors, je retourne du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.

• (17 h 20) •

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, messieurs, mesdames. Écoutez, moi, quand on regarde la structure organisationnelle, vous avez le ministère qui chapeaute des unités administratives, puis là il y a toute une série de secrétariats, puis, de plus, vous dites : Les cinq secrétariats de mission relèvent du ministère du Conseil exécutif. Est-ce qu'il y a une différence entre les deux? Puis, si oui, comment?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, c'est sûr que les secrétariats de mission, ça évolue constamment. Vous avez ici, par exemple, le Plan Nord. Le secrétariat au Plan Nord, la société a été créée, comme vous savez, donc c'est rendu une société, la Société du Plan Nord. Donc, ils ne font plus partie de ça. Le Secrétariat à l'implantation de la stratégie maritime, c'est vrai, et ça, on chapeaute cette démarche-là. Pour le moment, là, c'est nous qui les supportons. Le Secrétariat aux affaires autochtones est là depuis longtemps, et là il n'est jamais prévu que ça quitte le Conseil exécutif. Les Affaires intergouvernementales canadiennes, la même chose. Et le secrétariat à l'information, la même chose. Alors, c'est des missions bien spécifiques, on peut dire, qui sortent du reste du ministère, qui est un ministère de soutien à la décision, d'encadrement pour le gouvernement pour réaliser ses mandats, O.K., ses mandats généraux.

Alors, vous voyez, avec de la législation, avec les projets stratégiques, et avec l'Administration, c'est vraiment encadrer et soutenir la mission du gouvernement. O.K.? Tandis que les autres, c'est des missions particulières. C'est ça qu'on veut dire. O.K.? Donc, c'est clair que les Affaires autochtones, ils ont leurs affaires propres, le SAIC a ses affaires propres, etc. Alors, c'est ça qu'on veut signifier comme étant secrétariats à mission versus la mission générale du MCE.

M. Bolduc : Maintenant, est-ce que c'est...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Également, il y a un détail très important. Il y a des ministres qui sont attirés au niveau du secrétariat avec des missions... que j'étais en train... qui chapeautent la mission, vous les reconnaissez bien, contrairement au reste, que c'est le premier ministre qui chapeaute le reste des fonctions. O.K.?

M. Bolduc : Il y a une différence.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Il y a une différence qui est fondamentale. J'étais en train de l'escamoter, mais, au niveau du SAIC, vous avez un ministre, au niveau des Affaires autochtones, vous avez un ministre, tandis que dans le reste...

Une voix : ...

M. Iglesias (Juan Roberto) : La jeunesse, elle n'est pas là. La jeunesse n'est pas là parce que c'est une fonction qui est assumée, qui est chapeautée par le premier ministre.

M. Bolduc : O.K.

M. Iglesias (Juan Roberto) : O.K.?

M. Bolduc : O.K. Merci. Donc, merci pour la clarification. Dans votre plan stratégique 2015-2017, vous avez 17 objectifs qui sont regroupés en trois... J'aimerais voir, est-ce qu'à l'intérieur de ces plans stratégiques là, vous pouvez faire des changements, par exemple, dans vos secrétariats ou... Comment vous mettez en oeuvre vos plans stratégiques? Puis est-ce qu'ils sont exercés à travers ces secrétariats-là ou en fonction directe?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Absolument. Chaque unité, il y a... Les unités générales, si on peut dire, les unités de la fonction globale vont contribuer de façon transversale à réaliser les objectifs qui sont dans les différents axes. Les unités, les secrétariats avec une mission particulière vont être responsables de l'atteinte de leurs objectifs. Ça, c'est clair. Et ça, c'est représenté ici. Si vous voyez le rapport annuel, il y a le rapport de ces secrétariats-là qui est fait séparément. Alors, effectivement, l'action du ministère se fait de façon transversale et de façon verticale dans les secrétariats à missions particulières.

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

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Quand vous regardez les grands dossiers de l'État qui visent la solidarité, l'égalité, la prospérité de la population... Puis je vais prendre l'exemple de la prospérité de la population, qui, souvent, passe par des vecteurs comme l'éducation, la productivité, je ne vois pas du tout la connexion entre vos activités et comment on fait progresser ces variables-là, par exemple la technologie, l'automatisation, la productivité, etc. Est-ce que vous pourriez nous éclairer là-dessus?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Ces valeurs-là, ces objectifs-là se transmettent dans beaucoup de projets que le gouvernement présente. Le Conseil exécutif, par ses unités d'évaluation stratégique, évalue, soit par des travaux soit par les rôles que joue le comité ministériel, évalue les secrétariats et évalue les propositions qui sont faites, et, à ce moment-là, on peut s'assurer que ces objectifs-là sont poussés dans ça, amener des corrections, amener des changements ou soutenir qu'est-ce qui... Souvent, c'est soutenir qu'est-ce qui est amené par les collègues. Alors, on a quand même des plateformes qui permettent, à ce moment-là, d'évaluer, d'apporter, de supporter, de corriger, d'améliorer, d'optimiser qu'est-ce que les autres nous ont apporté.

Ces plateformes-là, c'est beaucoup l'unité d'évaluation stratégique, et également les secrétariats, et les comités ministériels qui travaillent ardemment à la préparation des projets que le gouvernement va traiter. Le Comité de législation en est un qui agit souvent avant que vous voyiez le produit arriver, qui a amélioré tout ça et qui y a mis des valeurs que vous mentionnez dans... qui a augmenté ou qui a corrigé les valeurs que vous avez vues là, qui a fait des propositions différentes pour que vous puissiez les traiter après ça ici.

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

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Je vous donne un exemple, on va avoir une politique stratégique sur les gaz à effet de serre, on va avoir une politique énergétique, entre autres. Est-ce que c'est votre ministère qui est responsable de faire cette coordination-là entre les deux?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui, vous avez bien dit. Parce que vous aviez commencé à dire : Est-ce que le ministère est responsable de le faire? Non, il y a des ministres avec des ministères qui sont responsables.

M. Bolduc : Qui sont assignés.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Mais nous, on est responsables de la coordination, on est responsables de la concordance, de la cohérence de ces politiques-là avec le reste de l'action gouvernementale, et le reste de la réalité du gouvernement québécois, et qu'est-ce qui se passe au complet. Alors, on a un rôle, et, ce rôle-là, on le joue, comme je vous l'ai dit tantôt, à travers nos plateformes. Mais c'est des bons exemples, c'est des bons exemples où la coordination, pour s'assurer de la cohérence, est nécessaire et a été nécessaire.

M. Bolduc : Donc, puis là je vais étendre le même sujet parce que c'est beaucoup plus pour comprendre qu'un exemple pointu. Les besoins d'innovation et de modification dans notre éducation quand on fait face à des nouvelles technologies en regard des deux autres éléments précédemment, est-ce qu'encore là votre groupe va faire cette coordination-là? Parce que ça devient un peu difficile quand on regarde une évolution, par exemple, sur les deux prochaines générations. Comment la réflexion s'élabore à travers ça? Puis comment vous la transmettez, finalement, dans les ministères concernés?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Écoutez, il y a aussi beaucoup de ce travail-là dans cet exemple pointu là qui se fait dans les réseaux. L'éducation, il y a des réseaux d'éducation, puis ils ont une expertise fantastique qui va à partir de l'enseignant qui enseigne en première année jusqu'au grand chercheur qui enseigne au niveau postdoctoral à l'université

et qui est capable de développer des orientations. Le gouvernement va être en support ou en leadership — ça dépend à quel moment de ces développements on est — et le ministère exécutif va agir également en support ou en leadership. Parfois, en provocateur, en provoquant ces changements-là, en posant des jalons qui vont permettre le départ de l'orientation, et souvent... Par exemple, prenez le Plan Nord. Le Plan Nord, pendant plusieurs périodes, le Plan Nord a été au niveau du Conseil exécutif. On lui a donné l'élan, on lui a donné cet élan-là nécessaire pour partir, et maintenant c'est devenu une entité autonome qui gère le Plan Nord. O.K.? Alors, c'est un bon exemple que vous avez vu partir comme ça et qui ne fait plus partie du mandat de l'Exécutif.

M. Bolduc : Donc, est-ce que ces initiatives-là, elles proviennent de la structure ministérielle ou elles proviennent directement des priorités de votre ministère?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Les deux.

M. Bolduc : Les deux.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Les deux, mais beaucoup, à l'origine, c'est le gouvernement, c'est la composante politique qui détermine les orientations. Alors, on suit le plan du gouvernement. C'est le gouvernement qui dicte le plan qu'il veut suivre, et nous, on est là pour appuyer ça. Et, naturellement, l'appuyer, pour nous, ça veut dire conseiller, coordonner, assurer la cohérence et, à la limite, encadrer ou être méchant, comme notre collègue a dit.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, c'est ce qui met fin à votre bloc. Nous retournons du côté de la deuxième opposition, le deuxième groupe d'opposition, député de Blainville.

M. Laframboise : Le temps qu'il me reste.

Le Président (M. Gaudreault) : 6 min 50 s.

• (17 h 30) •

M. Laframboise : Merci beaucoup, M. le Président. Je vais, évidemment, terminer sur les contrats. Bon, je vous disais tantôt qu'il y en avait pour 1,3 million cette année, puis ce n'est pas encore fini. Bon, on voit que, depuis 2012, entre autres l'entreprise N. Bergeron conseils stratégiques inc., qui négocie avec la nation innue, a des contrats annuellement. Là, il n'y en avait pas dans la feuille qu'on a. Le dernier qui avait été négocié, c'est le 2 décembre 2014. Est-ce qu'il y aura une négociation avec cette entreprise-là pour la nation innue ou s'il n'y en a pas?

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

Des voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Voulez-vous laisser...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Non, non. C'est correct. C'est correct. C'est parce que je savais qu'il y avait... la négociation continuait. Ça, je le sais, j'en entends parler à toutes les semaines. Alors, ça, j'étais sûr qu'il était là. Mais son contrat est en négociation actuellement. Mais le travail se continue pareil parce que j'entends parler de la négociation très régulièrement.

M. Laframboise : Florent Gagné Consultation, qui en a eu pour 645 000 \$ depuis 2012 avec les Mohawks de Kahnawake, le dernier contrat était en septembre 2014, c'était 200 000 \$. Là, évidemment, ça veut dire que... Si c'était pour un an, 2014-2015, est-ce que c'est terminé? Est-ce que son contrat est terminé ou si...

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...pas terminé non plus. Non plus. Non plus. Les Mohawks, actuellement, sont dans une étape où que l'activité est variable. Vous savez qu'ils ont changé de dirigeant. Leur chef, connu par son nom et par sa mémoire, là — c'est M. Norton — est représenté. Donc, l'activité recommence. Alors, là aussi, je vois des activités de négociation, mais son contrat va être également renouvelé.

M. Laframboise : Il va être renouvelé. Ensuite, quand on regarde avec la communauté algonquine...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Et, je m'excuse, ici, là, son contrat, lui, il est encore en cours pour 2016. Il n'y a peut-être pas de facturation actuellement qui apparaît cette année encore, mais son contrat est bon jusqu'au mois de septembre 2016 pour M. Gagnier.

M. Laframboise : O.K. Donc, le 200 000 \$ qui était 2014, c'est pour deux ans. C'est ça?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Non, il était pour 2013 et 2014. Et 2014-2016, il y a un autre contrat qui est signé pour 150 000 \$.

M. Laframboise : Pour 150 000 \$. Donc, nous, nos feuilles...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Mais il faut dire aussi que, dans 2013-2014, le contrat était de 200 000 \$, mais le coût réel a été de 37 557 \$.

M. Laframboise : O.K. Donc, c'est un contrat à l'heure, là.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est un contrat à l'heure. Et, actuellement, là, qu'est-ce qui est en cours actuellement dans le contrat, sur 150 000 \$, il y en a 80 843 \$ qui ont été facturés.

M. Laframboise : O.K. Ensuite, bon, la nation algonquine, il y en a un avec la compagnie 9321-8683 Québec inc. pour 200 000 \$ et il y en a un avec Mario Gibeault, 200 000 \$ également, là. Il y a deux contrats pour la communauté algonquine. C'est bien ça?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Moi, je pense que c'est ça, hein, Marie-José? C'est ça?

Mme Thomas (Marie-José) : Oui. C'est deux négociations distinctes.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui. Il y en a un que c'est le lac Barrière.

Mme Thomas (Marie-José) : Exact. Puis l'autre, c'est Winneway.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Winneway. Et la problématique n'est pas du tout la même.

Mme Thomas (Marie-José) : Pas du tout.

M. Iglesias (Juan Roberto) : O.K. Effectivement, c'est deux contrats bien différents. J'en connais un, surtout un, à cause de la situation particulière, c'est le lac Barrière, là. L'autre, c'est une négociation plus, comme on peut dire, normale, hein?

Mme Thomas (Marie-José) : On est plus médiateurs.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Plus médiateurs, c'est ça.

Mme Thomas (Marie-José) : ...l'assise territoriale de la réserve.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est ça. C'est ça, l'assise territoriale de la réserve. Tandis que l'autre, c'est un problème qui est relié à des conflits. Alors, je n'en entends plus parler. O.K.?

M. Laframboise : La compagnie à numéro, est-ce qu'on peut savoir qui était le négociateur? Parce que, là, le contrat qu'on a, nous...

Mme Thomas (Marie-José) : Jean-Charles Coutu.

M. Laframboise : M. Coutu?

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est ça.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est parce que je veux être sûr que ça soit bien entendu dans le micro. Alors là, je sens qu'on est comme sur deux éléments, là. Madame chuchote un petit peu fort, puis le micro est comme pas ouvert. Alors, peut-être, M. Iglesias, juste le répéter clairement, la réponse, s'il vous plaît.

M. Iglesias (Juan Roberto) : C'est M. Charles Coutu?

Mme Thomas (Marie-José) : Jean-Charles.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Jean-Charles Coutu. Jean-Charles Coutu.

Le Président (M. Gaudreault) : Mais vous pouvez donner la parole à Mme Thomas.

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...la compagnie à numéro, c'est le juge Jean-Charles Coutu, O.K., tandis que l'autre contrat, le nom est...

M. Laframboise : Donc, M. Coutu a, par sa compagnie à numéro, un contrat de 200 000 \$ puis en a un autre de services professionnels de 150 000 \$. C'est ça?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Exactement.

M. Laframboise : Donc, il a deux contrats, un de 200 000 \$ avec sa compagnie puis l'autre de 150 000 \$, lui, personnellement.

Une voix : ...Gibeault en a un, puis le juge Coutu en a un.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui. Bien, c'est M. Gibeault qui a l'autre contrat, là.

M. Laframboise : Oui, c'est ça, sauf que j'en ai un autre de Jean-Charles Coutu qui a été négocié le 20 août 2015, c'est marqué négociateur pour 150 000 \$. Est-ce que c'est le même Jean-Charles Coutu ou ce n'est pas le même?

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...attendez un petit peu, on va se consulter là-dessus.

Des voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Le temps file...

Des voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Voulez-vous laisser...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Là, c'est une correction du contrat. O.K.? Donc, il y en a un, celui de 150 000 \$, c'est un changement de nom, point final. Alors, il y a zéro sou dedans, là, actuellement, c'est tout.

M. Laframboise : Pour des raisons fiscales, là, probablement.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Peut-être. Peut-être.

M. Laframboise : C'est parfait. Merci.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Mais, effectivement, ce n'est pas deux contrats qui s'additionnent. Ça va?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 50 secondes si vous avez le goût de faire un petit laïus.

M. Laframboise : Non, non, ça va.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va? Alors, c'est bien. Donc, on retourne du côté du gouvernement pour leur dernier bloc, 9 min 30 s. Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Je vais commencer... Oh!

M. Reid : Non, non, ça va, moi, j'ai...

Le Président (M. Gaudreault) : Les dames d'abord.

Mme de Santis : O.K.

M. Reid : ...j'ai toujours des questions, mais je ne tiens pas...

Mme de Santis : On peut partager les neuf minutes. O.K. Quand je lis le plan stratégique que vous venez d'adopter pour la période se terminant le... 2017 et je lis le plan stratégique 2009-2013, je ne vois pas tellement, tellement de différences là-dedans. J'aimerais que vous me souligniez c'est quoi qui différencie dans l'essence ces deux plans stratégiques?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Vous avez raison, il n'y a pas tellement de... Il y a la différence par rapport aux changements que le ministère a eus, et donc c'est un plan de continuité. On l'a présenté comme ça, comme étant un plan de continuité, et c'est pour ça que moi, j'ai dit : Ça nous prend vraiment une planification stratégique qui reflète bien les nouvelles réalités, la façon qu'il faut présenter un plan stratégique, comme on avait dit tantôt, avec des indicateurs. O.K.? Alors, à ce moment-là, c'est pour ça que j'ai donné ça comme mandat très particulier à mon nouveau comité de gouvernance pour vraiment préparer une version qui sera vraiment une nouvelle génération de plan stratégique. Là, il faut considérer que le plan stratégique actuel, c'est vraiment une continuité mise à jour de ce qui a été présenté dans le passé, vous avez raison.

Mme de Santis : Et le nouveau plan stratégique...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Et d'ailleurs c'est pour ça que la période, deux ans. C'est seulement qu'une période de deux ans.

Mme de Santis : Et vous travaillez déjà sur le nouveau plan?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Ah oui!

Mme de Santis : Vous parlez du comité de gouvernance. Comment ce comité est constitué? C'est qui qui forme ce comité de gouvernance?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, le comité de gouvernance est formé par les secrétaires généraux associés sous ma présidence. Mme Drouin fait partie également du comité de gouvernance, et également le secrétaire à la jeunesse fait également partie du comité de gouvernance. Là, à ce moment-là, il y a trois sous-comités qui sont formés qui sont... Il y a le comité de vérification interne, qui est rattaché directement à moi, qui fait partie de cette structure-là, et il y a trois sous-comités qui sont présidés chacun par un secrétaire général associé — on les a nommés tantôt — au niveau des ressources humaines, au niveau des ressources informationnelles, et, à ce moment-là on se partage la tâche, on... Le troisième comité, c'est la planification et la reddition des comptes, justement, c'est celui-là qui est mandaté, et qu'on se partage la tâche de façon à avoir une vision globale du ministère. Cette vision-là, je vous l'ai dit tantôt, elle manque cruellement d'avoir une plateforme comme ça. Ce n'est pas un comité qui va se réunir 25 fois dans l'année, c'est un comité qui va se réunir de quatre à six fois par année. Mais, avec les travaux des sous-comités, il va y avoir quand même un travail continu.

Mme de Santis : Ce comité de gouvernance s'est rencontré une fois déjà?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Déjà, au mois de septembre. On se rencontre à la fin de la semaine prochaine.

Mme de Santis : Ah, bravo! Alors, je vais laisser le...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Et chaque sous-comité a eu au moins une rencontre déjà.

Mme de Santis : Parfait.

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

M. Reid : Bien, écoutez, on ne s'est pas consultés, mais moi, je voulais aller un petit peu vers la stratégie aussi parce que, là, on a fait des questions qui s'apparentaient parfois aux questions qu'on pose lors des crédits et on s'est éloigné peut-être un petit peu du rapport annuel de gestion et de la stratégie. Vous avez dit, M. le secrétaire général : En quelque part, en raison de deux changements du gouvernement en quelques années et de plusieurs changements dans les mandats des ministères, le plan stratégique a été prolongé. Ça m'amène à une question qu'on s'est posée en discutant, c'est : Les changements de gouvernement, ça amène, évidemment, des changements, et c'est sûr que, si on cherche une continuité alors qu'il y a des changements de gouvernement, il y aura des éléments qui vont varier, vous le mentionnez.

Est-ce que vous pouvez, avec votre expérience que vous avez vécue de différentes façons... Moi, j'en ai vécu aussi au fédéral. Un changement de ministre, c'est moins important qu'un changement de gouvernement, mais on peut déménager tout le monde en une journée. C'est ce qu'on avait fait à Industrie quand j'étais là, mais ça prenait beaucoup de mois avant d'arriver à faire absorber le changement des personnes, etc. Alors, j'imagine qu'il y a des choses semblables, puis peut-être, si on peut profiter de votre expérience — surtout que vous, personnellement, vous avez vécu beaucoup de choses — pour en savoir un petit peu plus sur... un petit peu quel impact ça a quand on regarde une stratégie, quand on regarde un plan annuel de gestion parce que c'est un peu pour ça qu'on est là.

• (17 h 40) •

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, c'est sûr que, quel que soit le gouvernement, le MCE demeure toujours le MCE. Le MCE demeure à la disposition du gouvernement pour le conseiller, pour le soutenir, pour donner l'effet de coordination. Alors, ça, ça demeure toujours là. Les projets, peut-être qu'ils vont être priorisés autrement. C'est correct, on s'attend bien à ça. Donc, la mission même du gouvernement dans une planification stratégique va demeurer la même. Cependant, à chaque changement de gouvernement, ça implique un changement des priorités et, parfois, un changement au niveau de la structure. Si vous voyez, là, au niveau de 2012-2013, le ministère a accueilli trois nouveaux secrétariats, le Secrétariat à la Capitale-Nationale, le Secrétariat à la région métropolitaine et le Secrétariat au développement nordique. Il y avait également une unité responsable de l'électrification des transports qui a été également créée et au niveau des secrétariats des projets stratégiques.

En 2014, des restructurations ont eu lieu. Le ministère a intégré et regroupé dans sa structure l'ensemble des directions de communications. Ça, c'est une décision du gouvernement d'intégrer les communications. Le gouvernement a mis en place un nouveau secrétariat qui est la stratégie maritime. Par ailleurs, le développement nordique est devenu le Secrétariat du Plan Nord et, par la suite, la Société du Plan Nord. Donc, c'est des changements qui se sont produits pendant l'année. Le mandat de l'électrification des transports a été conservé, mais transféré au ministère des Transports. Et le Secrétariat à la Capitale-Nationale a été également, à son tour, conservé, mais intégré à la structure du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Alors, ceci, ça se passe. Donc, c'est sûr qu'au niveau de la planification stratégique il va y avoir un impact. On n'a pas les mêmes mandats. Donc, à ce moment-là, il faut réajuster la planification stratégique. Cependant, au niveau de la

mission centrale du ministère, ça va demeurer la même, et il va y avoir une continuité. C'est ça que l'on vit, mais, pour le MCE, ce n'est pas quelque chose qui est, comme on dit, cataclysmique, c'est quelque chose qui se produit, qui se prépare et que les gens travaillent très bien avec, et ça ne ralentit probablement pas... en tout cas, ça ne handicape pas la capacité centrale des missions centrales du ministère. Après ça, il faut transférer certaines missions particulières, mais la mission centrale de soutenir le gouvernement, ça ne le handicape pas.

M. Reid : Est-ce qu'il reste un peu de temps, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste un 2 min 45 s.

M. Reid : Bien, écoutez, ma question va être très générale, mais vous avez donné avec le goût, là, quand vous dites que vous allez avoir des changements... Vous avez dit au début, là, dans votre allocution : L'engagement, l'ambition du nouveau comité dans le prochain plan stratégique reflète... de la gouvernance du ministère en faveur de la... on va parler de... ça va refléter l'engagement, donc, du nouveau comité de gouvernance en faveur de l'amélioration des pratiques organisationnelles des processus de gestion en matière de gestion axée sur les résultats.

À la lumière de tout ce qu'on a dit, pouvez-vous nous soulever un peu le voile parce que vous nous avez donné le goût, là, d'en savoir un petit peu plus sur ce qui s'en vient, et il reste quelques instants?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Je pense qu'au niveau des missions particulières on s'assimile à des petits ministères. O.K.? Alors, si des petits ministères sont capables de trouver des indicateurs de performance, nous, on devrait être capables aussi. Il y a des petits ministères puis des grands ministères, donc on devrait être capables aussi. Donc, ne serait-ce que pour nos missions particulières pour nos secrétariats, on doit produire des indicateurs.

La mission générale, elle va être un plus grand défi. Un grand défi, ça ne veut pas dire qu'on n'est pas capables de trouver des solutions, mais elle va être un plus grand défi. Alors, moi, je pense qu'avec la volonté que l'on a de le faire et également la nouvelle structure de coordination on va y arriver. On va y arriver avec une certitude de 100 % pour nos missions particulières et on va arriver avec un certain degré de succès pour les autres missions, mais on l'aura.

M. Reid : Bien, merci beaucoup, parce que ça nous permet aussi de répondre à des questions qu'on s'est posées, les membres du comité, également avec les gens de la recherche, sur les éléments, là, qui nous embêtaient, et vous répondez parfaitement à cette question-là.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Il reste 1 min 10 s. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Dans votre objectif 7, vous parlez de favoriser l'accès aux documents des organismes publics et assurer la protection des renseignements personnels, et on a vu, il n'y a pas longtemps, un peu d'information sur comment les informations, les intrants entre les naissances, les décès, les immigrants... Est-ce que vous pouvez nous rassurer sur la protection de ces informations-là parce qu'on a vu dans d'autres pays où ces informations-là se sont volatilisées, et on ne sait pas trop qu'est-ce qui peut arriver dans le futur?

M. Iglesias (Juan Roberto) : Bien, écoutez, là, le ministère ne supervise pas directement les grands registres. Nous, on parlait ici de l'accès... surtout l'accès à la documentation et également aux documents qui sont là, mais moi, je n'ai pas aucune crainte qu'actuellement que les données confidentielles de l'État québécois sont en danger actuellement. Je ne vois pas de...

Le Président (M. Gaudreault) : Merci.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Je ne vois pas de danger.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est tout le temps qu'on avait, malheureusement, pour ce bloc et le groupe du gouvernement. Nous allons terminer avec l'opposition officielle pour un dernier bloc de 11 minutes et le député de Saint-Jean.

M. Turcotte : Merci, M. le Président. J'aimerais aborder le dossier du Secrétariat à la jeunesse. Dans les documents, entre l'année 2013-2014 et 2014-2015, on voit une diminution des dépenses de l'ordre d'environ 6 millions de dollars pour le Secrétariat à la jeunesse. Bon, avec quelques recherches, on voit que c'est principalement le Défi de l'éducation et de l'emploi qui est affecté pour environ 5 millions de dollars, et environ 1 million de dollars pour le Défi de l'entrepreneuriat. Le Défi de l'éducation et de l'emploi, juste pour qu'on se situe : combattre le décrochage scolaire; faciliter le choix de carrière; favoriser le passage à la vie active et le maintien de l'emploi; permettre la conciliation famille-travail-études.

Je comprends que, dans les notes, on nous dit que c'est en raison de la fin de la Stratégie d'action jeunesse. Est-ce qu'il y a une raison pourquoi c'est principalement le Défi de l'éducation et de l'emploi qui est touché par cette coupe de 6 millions environ, et que les autres défis, eux, ne sont pas vraiment touchés? Ils sont aussi dans la Stratégie d'action jeunesse.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, il faut d'abord comprendre que, lorsque le dernier plan d'action a été fait, il avait été fait sans avoir une évaluation bâtie à l'intérieur. Habituellement, un plan d'action de cette nature-là, avec

l'investissement public qui le fait, doit avoir également une évaluation, un mode d'évaluation. Le secrétariat a tenté de voir avec l'ENAP dans le passé comment tenter de mettre une évaluation. Alors, ça a été impossible, étant donné qu'il n'y avait pas de cibles. C'est très difficile de faire une évaluation quand les cibles ne sont pas là. Alors, il a été conclu qu'il était impossible de faire une évaluation. Le secrétariat a procédé lui-même, à la fin de ce plan-là, à une évaluation qui a donné des résultats variables. Il a conclu que, pour une partie de l'action du secrétariat et des argents qui avaient été mis, c'était très positif. Il y avait d'autres actions qui étaient moins positives. Donc, à ce moment-là, le secrétariat a procédé, selon le budget qui allait être disponible, au choix des éléments qui lui semblaient être moins porteurs, qui allaient donner moins de résultats ou qui n'avaient pas atteint les cibles par rapport au budget qui allait être accordé. Alors, c'est comme ça que l'opération s'est déroulée, il y a...

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Saint-Jean.

M. Turcotte : Donc, si je comprends bien, selon l'analyse du Secrétariat à la jeunesse, les actions qui ont moins porté de résultats se trouvent pratiquement toutes dans le Défi de l'éducation et de l'emploi, un peu dans le Défi de l'entrepreneuriat, mais toutes les actions des autres défis ont porté des résultats parce que les budgets ont été maintenus.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Oui, exactement. Il y a également une autre ligne qu'il faut tenir compte, c'est qu'à l'intérieur du gouvernement le secrétariat, il a deux grandes missions. D'un côté, il donne certaines subventions pour accomplir les mandats, mais, d'un autre côté, il coordonne l'action des autres ministères. Alors, il y a des actions, au cours des années, des actions qui se développent dans les autres ministères, il faut s'assurer qu'il n'y a pas dédoublement. Et, dans cette analyse-là également, il y avait des mesures qui dédoublaient. Donc, ce n'est pas parce que la mission n'était pas accomplie, mais elle était faite déjà autrement. Donc, il n'était pas nécessaire de faire ça.

Il y avait des mesures également qui ne desservaient pas la clientèle prioritaire, si vous voulez, qui était les 15-19 ans. Comme je l'ai dit tantôt, il y en avait qui n'ont pas été capables de démontrer que les interventions qui avaient été subventionnées étaient efficaces et il y avait des mesures où, les promoteurs eux-mêmes, il y avait des désengagements. Donc, à ce moment-là, quand vous additionnez tout ça, ça a amené, avec le budget disponible, à faire des choix, et c'est les choix qui ont été proposés par le secrétariat et entérinés par le gouvernement.

• (17 h 50) •

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

M. Turcotte : Dans votre plan stratégique, l'objectif 9, concernant le renouvellement de la Politique québécoise de la jeunesse et de la stratégie d'action jeunesse, je comprends que vous êtes en processus de renouvellement de la politique jeunesse. Sur le site Internet du Secrétariat à la jeunesse, on peut y lire que les contributions recueillies lors des consultations alimentent la réflexion gouvernementale sur le renouvellement de la Politique québécoise de la jeunesse et sa stratégie d'action jeunesse qui est en cours et donc on y trouve aussi environ — j'ai compté rapidement, là — 215 mémoires de groupes de toute nature qui ont été consultés ou, du moins, qui ont désiré être consultés. Il y a aussi eu la table ronde le 24 septembre dernier. Précédemment, dans l'ancien gouvernement du Parti québécois, il y a eu la tournée Destination 2030, que j'ai eu l'occasion de faire à travers le Québec.

Maintenant que tout ça est fait, il arrive quoi? Parce que, sur le site Internet, pour les gens qui ont été consultés, il n'arrive comme plus rien, là, après les mémoires, là, il n'y a plus de notes. Donc, avec tout ça...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Tout d'abord, il faut dire que c'est un exercice qui nous a réconfortés. Compte tenu de la question que vous avez posée auparavant, l'intérêt que cette consultation-là, sous ses différentes formes, a eu a été très réconfortant. Ça veut dire que nos partenaires sont toujours là, ils suivent bien le mouvement de l'organisation de l'action jeunesse, et ils sont présents, ils sont motivés, et ils sont prêts à travailler avec le gouvernement pour atteindre les objectifs. Donc, ça a été très réconfortant.

Maintenant, vous comprenez qu'il appartient au gouvernement, maintenant qu'il a son plan, de déterminer à quel moment qu'il va proposer la politique et, par la suite, son plan d'action. Vous comprenez qu'actuellement ce n'est pas la démarche administrative qui va vous dire ça. Mais le devenir, c'est ça. On ne fait pas ça uniquement pour faire une consultation, on fait ça parce que le gouvernement a l'intention d'émettre une nouvelle politique et d'avoir un plan d'action qui s'ensuit.

M. Turcotte : Donc, si je comprends bien, pour la partie du Secrétariat à la jeunesse, le mandat est terminé en termes de consultation. Donc, tout ce qui a été ramassé, tout ça est envoyé au politique. Disons ça comme ça.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Mais là on a quand même un travail à faire parce que, comme vous dites, il y a beaucoup de choses qui ont été faites. Imaginez-vous donc la quantité d'idées qui ont été présentées là, c'est très riche. Alors, maintenant, il faut se servir de ça pour mettre en place les éléments pour la rédaction d'une politique de façon à ce que le gouvernement prenne ses décisions et ses orientations. Alors, c'est exactement un beau mandat pour la MCE actuellement. Alors, on est en train d'y travailler.

M. Turcotte : Est-ce que, dans ce mandat-là, est-ce que vous avez, au Secrétariat à la jeunesse, des balises, des critères, des éléments sur lesquels baser la réflexion de quelle initiative ou quel projet qui est proposé par un groupe, ou un promoteur, ou un partenaire, peu importe comment vous l'appellez, versus un autre?

M. Iglesias (Juan Roberto) : N'oubliez pas qu'actuellement on travaille pour développer...

M. Turcotte : Sur la politique.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Sur la politique. Le plan d'action viendra après. Et je pense que ce que vous dites, ça devrait se retrouver, pour que les gens qui veulent être... Dans le plan d'action, les gens qui veulent être partenaires, ils vont vouloir savoir exactement comment ils peuvent être partenaires. Alors, je pense que c'est...

M. Turcotte : M. le Président, je vais reprendre ma question, dans ce cas-là, dans... Le fond va être le même. Dans ce cas-là, est-ce qu'il y a des critères, des principes... Sous quelle base vous allez prendre des éléments, des orientations qui sont proposées dans les 200 quelques mémoires et autres consultations qui ont été tenues tant par le gouvernement actuel que le précédent pour bâtir cette politique-là? Donc, quelles orientations le gouvernement va prendre? Je peux comprendre que le choix des orientations se fera par le gouvernement, mais vous devez quand même l'outiller avec des critères. Donc, vous avez, tantôt, parlé d'une certaine évaluation par l'ENAP. Donc, est-ce que...

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...l'évaluation, on a tenté de la faire. On a tenté de la faire, mais je peux vous dire, entre autres, qu'une grande préoccupation... Parce que n'oubliez pas qu'on travaille avec des partenaires, hein? Et les partenaires, quand il y a une transition d'une politique à une autre, nous prenons tous les moyens pour assurer le support des partenaires et la continuité de façon à garder ça. Et, naturellement, quand vous allez voir la politique, vous allez voir également quels sont les objectifs que le gouvernement poursuit, mais je peux vous dire qu'actuellement la consultation a amené d'autres éléments. Et c'est ça, la richesse, ce n'est pas une consultation qui a confirmé ou infirmé, elle a amené d'autres éléments auxquels nous, que notre secrétariat, n'avait pas complètement pensé. Alors, c'est une richesse, c'est un ajout de plus. Et moi, ça a été ma grande joie, c'est de voir que... Habituellement, quand on va consulter, on s'attend à avoir une gratification de voir que nos idées sont bonnes, mais, cette fois-ci, ça a été qu'on est revenus avec de meilleures idées et d'autres idées. Donc, c'était vraiment...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, écoutez, il vous reste une minute, M. le député, puis je veux juste vous rappeler de prendre garde à la ligne mince entre le rapport annuel de gestion, le plan stratégique et la politique et l'élaboration de la politique, qui est moins la mission de la commission. Alors, il vous reste une minute.

M. Turcotte : Bien, en tout cas, je pense que je suis très bien dans le mandat de la commission, c'est-à-dire...

Le Président (M. Gaudreault) : Limite.

M. Turcotte : ...d'établir des objectifs et des balises dans l'élaboration de politiques publiques, mais bon. Donc, moi, ce que je comprends de votre intervention, M. le secrétaire général, c'est qu'il y a, effectivement beaucoup d'éléments dans ces mémoires-là qui vont pouvoir inspirer les travaux, et il y aura beaucoup de travail suite à ça.

M. Iglesias (Juan Roberto) : Absolument. Mais, comme je vous dis, c'est une expérience très positive parce qu'effectivement votre première question laisse comprendre qu'il y a eu du changement dans la mise en place de la stratégie jeunesse et qu'actuellement on aurait pu peut-être craindre une certaine démotivation. Comme vous le savez, ce n'est pas le cas. Et non seulement ce n'est pas le cas quantitativement, mais qualitativement encore moins. Ça a été une grande richesse.

Conclusions

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Ça met fin pile-poil aux auditions de cette commission. Comme le veut la tradition et l'habitude, et, considérant que c'est une première, quand même, depuis l'existence de la Commission de l'administration publique qu'il y ait une audition du Conseil exécutif, et particulièrement du secrétaire général, si vous voulez faire une courte conclusion, M. Iglesias, je vous permets quelques... nous vous permettons, pas moi, là, mais nous vous permettons comme commission quelques minutes pour formuler une conclusion si vous le souhaitez.

M. Juan Roberto Iglesias, secrétaire général et greffier du Conseil exécutif

M. Iglesias (Juan Roberto) : Alors, permettez-moi d'exprimer d'abord la satisfaction que vous nous ayez convoqués. Nous sommes le ministère qui coordonne l'action du gouvernement, nous devons rendre des comptes. Nous devons rendre des comptes et nous voulons... On m'a dit : Mais le secrétaire général n'est jamais convoqué, on peut invoquer toutes sortes de choses pour ne pas l'invoquer. J'aurais pu vous faire une liste d'urgences qui sont...

Une voix : ...

M. Iglesias (Juan Roberto) : Non, ce n'est pas...

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va nous préparer pour la prochaine fois.

M. Iglesias (Juan Roberto) : ...qui sont là, mais je n'ai pas voulu. Je n'ai pas voulu, j'ai trouvé que c'était un grand honneur pour moi, mon devoir fondamental de venir ici après-midi, et de vous dire qu'est-ce que je pensais, et de recevoir également vos commentaires, qui sont très enrichissants, et m'encourager, en particulier dans votre demande de dire : Il faut que vous ayez des indicateurs, il faut qu'il y ait une corrélation entre les plans stratégiques et l'obtention de résultats. J'ai trouvé ça très encourageant parce que c'est ça que je portais, et ça me permet de transmettre ça à mes collaborateurs.

Alors, ce que je voudrais vous adresser, c'est d'abord merci beaucoup de s'être intéressé à nous, merci beaucoup de nous donner des bonnes idées, merci beaucoup de nous donner également des éléments qui pourront peut-être amener un échange par les documents qu'on va vous envoyer, et j'espère qu'on pourra se revoir.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, certainement. Ça me fait plaisir. Alors, il me reste à vous remercier également et tous les membres de votre entourage, les membres de votre équipe qui se sont déplacés aujourd'hui. On va prendre le temps de se saluer, mais, malheureusement, on ne peut pas vous garder trop longtemps ici parce que nous, on continue de se réunir en séance de travail à 18 heures à huis clos.

Alors, la Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes, après quoi on va se réunir, justement, en séance de travail pour statuer sur les observations, conclusions, recommandations à la suite de cette audition. Merci.

(Fin de la séance à 17 h 59)