



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

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

**Le mercredi 24 février 2016 — Vol. 44 N° 26**

Audition portant sur la gestion administrative et les  
engagements financiers du ministère de l'Économie,  
de la Science et de l'Innovation

**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](http://www.assnat.qc.ca)

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente de l'administration publique**

**Le mercredi 24 février 2016 — Vol. 44 N° 26**

**Table des matières**

Exposé du sous-ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, M. Jocelin Dumas	1
Discussion générale	4

**Autres intervenants**

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Jean-Denis Girard  
M. Pierre Michel Auger  
Mme Carole Poirier  
M. André Drolet  
M. Jean Habel  
M. Éric Caire  
M. André Lamontagne

- \* M. Philippe Dubuisson, ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
- \* Mme Marie-Claude Lajoie, idem
- \* M. Francis Mathieu, idem
- \* M. David Beardsell, idem
- \* M. Mario Limoges, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le mercredi 24 février 2016 — Vol. 44 N° 26

**Audition portant sur la gestion administrative  
et les engagements financiers du ministère de  
l'Économie, de la Science et de l'Innovation**

*(Quinze heures cinquante-cinq minutes)*

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, je vais vous demander 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 présentes dans la salle de bien vouloir fermer leurs appareils cellulaires, s'il vous plaît, éteindre la sonnerie, en fait, de leurs téléphones cellulaires.

Notre mandat, c'est le suivant : c'est que la commission est réunie afin de procéder à l'audition du ministère du Développement économique, de l'Innovation et des Exportations sur sa gestion administrative et sur 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. Bernier (Montmorency) est remplacé par M. Auger (Champlain); M. Ouellette (Chomedey), par M. Habel (Sainte-Rose); M. Reid (Orford), par M. Fortin (Pontiac); M. Villeneuve (Berthier), par M. Therrien (Sanguinet); M. Charette (Deux-Montagnes), par M. Lamontagne (Johnson); et M. Spénard (Beauce-Nord) agit à titre de membre temporaire.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Parfait. Merci beaucoup. Alors, comme à notre habitude, on va débiter par un exposé du sous-ministre d'une dizaine de minutes, à peu près. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres députés de la commission, et le temps est partagé entre les groupes parlementaires qui forment le gouvernement et les députés de l'opposition. Alors, M. le sous-ministre, je vous invite à présenter les gens qui vous accompagnent et nous faire votre présentation d'une durée d'à peu près 10 minutes, s'il vous plaît.

**Exposé du sous-ministre de l'Économie, de la  
Science et de l'Innovation, M. Jocelin Dumas**

**M. Dumas (Jocelin) :** Merci, M. le Président. Alors, merci de l'invitation aux membres de la commission à venir passer au travers, là, des engagements financiers du ministère pour l'exercice 2014-2015.

Je vous présente les collègues qui m'accompagnent : Mario Bouchard, sous-ministre adjoint aux Industries stratégiques, projets économiques majeurs et aux sociétés d'État; Philippe Dubuisson, immédiatement à côté de lui, sous-ministre associé aux Politiques économiques — est-ce que Jean Séguin est là? — Jean Séguin, sous-ministre adjoint au Commerce extérieur et à l'Export Québec; Marie-Claude Lajoie, qui est secrétaire générale du ministère; Francis Mathieu, qui est directeur général de l'administration; j'ai Marie-Josée Blais, qui vient d'être nommée aujourd'hui, confirmée sous-ministre adjointe à l'Innovation; et Mario Limoges, sous-ministre adjoint, Services aux entreprises et aux affaires territoriales.

Alors, M. le Président, je vais commencer ma présentation en abordant un des constats, là, qui est mentionné dans la documentation qui a été préparée par le service de recherche pour la préparation de cette audition. On y mentionne que le dernier plan stratégique du ministère remonte à la période 2009-2011. Aucune information ne permet de savoir s'il a été prolongé ou si un nouveau plan stratégique est en préparation. Le rapport annuel de 2014-2015 ne contient aucune orientation, aucun indicateur ni aucune cible quantifiable.

M. le Président, ces constats sont tout à fait justes, et je reconnais d'emblée que, dans ces conditions, il est bien difficile pour la Commission de l'administration publique d'exercer son mandat convenablement.

Ceci étant dit, l'absence de planification stratégique du ministère, qui a un nouveau nom depuis tout récemment, le 28 janvier dernier, s'explique justement par les nombreux changements de structure qui ont eu lieu au cours des dernières années. Le ministère n'a pas été en mesure de faire adopter par les gouvernements successifs un plan stratégique dans un environnement aussi changeant. Au moment des élections de 2012, un plan stratégique pour le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation était prêt à être déposé, et, pendant la période 2012-2014, un autre plan stratégique avait été préparé pour le ministère des Finances et de l'Économie. Il a été mis de côté suite à la formation du nouveau ministère en avril 2014.

• (16 heures) •

Alors, la mission Développement économique a maintes fois été repensée. Après 59 ans de relative stabilité, soit entre 1943 et 2002, le ministère a été transformé à répétition au cours des 14 années suivantes. Différents volets ont été ajoutés ou soustraits au volet économique selon les orientations et les priorités du gouvernement en place, du gouvernement du moment. Encore tout récemment, fin janvier dernier, la fonction Recherche, qui était au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, et de la Science, et de la Technologie, est revenue au bercail, et nous sommes présentement à l'étape de validation et d'approbation d'une version 2016-2019 du plan stratégique, lequel prendra en compte l'ajout tout récent du volet Recherche et du Secrétariat à la condition féminine.

Alors, à chaque réorganisation, des budgets et des efforts considérables sont investis à la reconstitution des équipes et des services, à l'organisation interne et à la continuité des services dispensés. J'ai bon espoir que le gouvernement adoptera au cours des prochaines semaines le plan stratégique du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation pour la période 2016-2019, avec des orientations stratégiques, des axes d'intervention, des objectifs, des actions ainsi que des indicateurs et des cibles bien définis.

Alors, à défaut d'un plan stratégique en bonne et due forme, le plan d'action du ministère, eh bien, il découle des orientations du gouvernement, des orientations signifiées par le premier ministre, notamment dans le discours d'ouverture de la 41<sup>e</sup> législature, et le plan d'action découle, plus récemment, aussi du plan économique du Québec, tel qu'il a été présenté par le ministre des Finances à l'occasion du budget de mars 2015.

Alors, pour mieux comprendre le fonctionnement du ministère au quotidien, vous me permettez d'illustrer de quelle façon nous réalisons notre mission en interaction avec nos principales clientèles.

Le ministère a trois rôles principaux : il est un conseiller auprès du gouvernement, il accompagne ses clientèles, dont principalement, évidemment, les PME, et il est aussi un partenaire financier pour la réalisation de différents projets.

C'est un rôle qui est évidemment moins visible, mais, à titre de conseiller auprès du gouvernement, le ministère est intensément sollicité quotidiennement par ses clients internes, le ministère du Conseil exécutif, les autres ministères et, bien sûr, les autorités politiques. Le ministère produit énormément d'informations sur des enjeux d'actualité ou encore des notes d'information sur les entreprises et leurs projets dans toutes les régions du Québec. Nous produisons aussi des avis sectoriels et nous élaborons ou participons à l'élaboration et à la mise en oeuvre de stratégies de développement économique ainsi que des programmes d'aide. Le ministère conseille donc le gouvernement afin de favoriser le développement économique de toutes les régions du Québec dans une perspective de création d'emplois, prospérité économique et développement durable.

Nous sommes également responsables du commerce international, et le ministère conseille le gouvernement afin de protéger les intérêts du Québec dans les négociations des accords commerciaux.

Deuxième volet d'accompagnement des partenaires économiques, notamment nous jouons un rôle important pour stimuler l'entrepreneuriat. Nous collaborons avec des organismes partenaires spécialisés en accompagnement et en soutien des entrepreneurs pour maximiser les effets de nos interventions. Ainsi, au cours de la dernière année, le ministère a entrepris la mise en place d'un nouveau modèle d'affaires avec ses partenaires, visant deux principaux objectifs : concentrer les actions et les ressources sur les besoins des entrepreneurs puis, deuxièmement, rehausser la qualité de l'accompagnement et du mentorat.

Plusieurs actions concrètes ont été réalisées pour assurer la pérennité des services qui sont actuellement offerts, obtenir une couverture complète de toutes les régions du Québec et créer une meilleure synergie entre les intervenants. Parmi ces changements, je souligne le regroupement des 17 organismes Femmessor et du réseau Femmessor pour former une seule et même entité administrative, soit Femmessor Québec. Son mandat est d'accompagner les entrepreneures québécoises. Nous avons également unifié la gouvernance des centres de transfert d'entreprise et du Groupe Coop Relève pour former le centre d'entreprises... Centre de transfert d'entreprise du Québec, pardon. La mission de l'organisme est d'informer, de sensibiliser, de conseiller et d'accompagner les propriétaires et les acquéreurs dans leurs démarches respectives de transmission et de reprise d'entreprise.

Nous avons aussi mobilisé nos partenaires pour réaliser de grandes stratégies gouvernementales. Par exemple, la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium a été dévoilée en juin dernier à Saguenay. Cette stratégie a été élaborée après de nombreuses et fructueuses consultations auprès de nos partenaires, aussi bien partenaires gouvernementaux, mais aussi les associations sectorielles et les grandes entreprises. Nous procédons de la même manière dans l'élaboration de deux nouvelles stratégies qui seront lancées dans les prochains mois, la Stratégie québécoise de l'aérospatiale et la stratégie de l'économie numérique.

Toujours en concertation avec les partenaires économiques, et ici je parle plus spécifiquement des instances locales et régionales, nous travaillons aussi à appuyer toutes les régions du Québec dans leurs besoins plus spécifiques de développement des affaires. À titre d'exemple, le ministère est le responsable gouvernemental de la démarche ACCORD, qui repose sur le regroupement, la mobilisation et le dynamisme des gens d'affaires et des intervenants économiques en région. Cette démarche vise le développement de créneaux d'excellence, qui permet aux régions de se positionner selon leurs compétences industrielles spécifiques et reconnues. ACCORD, c'est 6 000 entreprises, dont 500 dirigeants qui participent à 35 pôles et créneaux d'excellence à travers tout le Québec. Depuis 2006, 1 306 projets ont été autorisés pour des engagements financiers de plus de 93 millions, des investissements totaux de plus de 282 millions.

Par ailleurs, les directions régionales du ministère sont toujours à pied d'oeuvre auprès des entreprises. Elles offrent principalement à leurs clientèles de l'accompagnement conseil stratégique. Dans le cadre de cette démarche, les fonctions de l'entreprise sont analysées pour poser un diagnostic. Par la suite, les priorités d'intervention sont établies, et les conseillers en développement économique offrent ainsi des solutions adaptées pour permettre aux entreprises de réaliser leurs ambitions.

Troisième volet, le ministère joue aussi un rôle de partenaire financier pour favoriser la réalisation de projets. Il accompagne les entrepreneurs à différents stades de développement de leurs entreprises, de la création au transfert, en passant par le développement et la croissance.

Nous sommes très présents auprès des PME en offrant du soutien financier ou stratégique pour leurs projets d'investissement, d'innovation, d'expansion ou d'exportation. À titre d'exemple, en février 2015, nous avons lancé la Stratégie d'accélération des projets d'entreprises performantes PerforME, qui vise à accélérer la réalisation de projets structurants pour le Québec, et nous en sommes maintenant à 64 entreprises qui ont été choisies pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé. Nous leur offrons un soutien technique et financier qui est adapté à leurs projets, et, à

terme, avec ces 63 entreprises là, ça devrait entraîner la création de 1 600 emplois avec des investissements qui vont totaliser plus de 230 millions.

Les principaux programmes de soutien à l'investissement du ministère se retrouvent dans le FDE, le Fonds du développement économique. En 2014-2015, nous avons effectué des interventions pour 227 millions en soutien à 200 projets qui ont généré des investissements de 1,1 milliard et on évalue que ces projets ont contribué à la création ou à la sauvegarde de 4 861 emplois. À cette somme s'ajoutent des engagements de 82,5 millions dans des fonds d'investissement, portant le financement global à 309,7 millions.

Le ministère accompagne aussi les entreprises désireuses de conquérir de nouveaux marchés. Le programme Exportation a pour objectif principal de soutenir les entreprises québécoises dans le développement et la diversification de leurs marchés. En 2014-2015, nous avons appuyé 2 551 entreprises dans leurs démarches. Nous avons organisé 41 missions commerciales à l'extérieur du Québec, qui ont permis d'appuyer 590 entreprises et organismes. L'ensemble des interventions du ministère a permis aux entreprises de signer des ententes avec 237 intermédiaires de vente et conclure 196 accords industriels ou de transfert de technologie, et toutes ces initiatives ont généré plus de 294 millions de ventes fermes.

Dans notre rôle de partenaire financier, nous avons également des outils ciblés pour soutenir des régions qui vivent des problématiques ponctuelles. Au cours des dernières années, comme vous savez, le gouvernement a mis en place quatre fonds de diversification économique : un fonds de 200 millions pour les régions du Centre-du-Québec et de la Mauricie, en 2014-2015, 86 interventions financières ont été réalisées; fonds de la MRC des Sources, avec une enveloppe de 50 millions sur cinq ans, 25 interventions ont été réalisées en 2014-2015; Fonds d'aide à l'économie de Lac-Mégantic, qui dispose de 10 millions, je vous passe les détails, là, on pourra revenir éventuellement, là, au besoin; Fonds d'aide aux initiatives régionales, là, qui dispose de 6 millions par année pour le développement de la Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, en 2014-2015 c'est 105 projets qui ont été appuyés pour des investissements de 42,7 millions.

Recherche et innovation, qui sont essentielles pour dynamiser la croissance économique puis assurer la compétitivité des entreprises. En novembre 2015, le ministère a annoncé le lancement de quatre nouvelles mesures pour stimuler l'innovation au Québec. Elles représentent un investissement de 15 millions sur trois ans. Les mesures Passeport innovation, Premier brevet, Premier emploi en recherche et Stage d'innovation en entreprise visent à renforcer la formation de partenariats entre nos chercheurs et nos entreprises, de même que la protection de la propriété intellectuelle et le partage du savoir entre la relève et les entrepreneurs.

En recherche et innovation, le ministère soutient, entre autres, des travaux d'agrandissement, de rénovation, de construction d'infrastructures et d'acquisition d'équipement. 2014-2015, 81 projets ont été autorisés pour un investissement de près de 72 millions, sur un coût de plus de 117 millions, dans le cadre de son programme normé et du concours de la Fondation canadienne pour l'innovation.

• (16 h 10) •

Alors, il me reste à peu près deux minutes. M. le Président, en 2014-2015, le ministère disposait d'un budget total de 642 millions et de 730 ETC. Historiquement, le ministère a toujours eu un comportement exemplaire en matière de gestion de ses ressources humaines et financières. À ma connaissance, les enveloppes budgétaires ont toujours été respectées sans dépassement. Il en est de même pour le respect du niveau des ETC utilisés qui est autorisé par le Conseil du trésor.

Afin de poursuivre cette tradition de saine gestion, vous me permettrez de vous faire part de quelques initiatives récentes en vue de nous améliorer constamment. À titre de gestionnaire, j'accorde une importance primordiale à la qualité du climat organisationnel, et c'est pourquoi j'ai initié au printemps 2015 une démarche qui vise à susciter l'engagement de tous les employés du ministère. Il y a quatre leviers de gestion importants sur lesquels on peut intervenir pour améliorer notre environnement de travail afin de le rendre plus stimulant et motivant : la clarté de la vision, le sentiment de compétence et d'efficacité, l'implication et la reconnaissance. Nous avons posé un diagnostic du ministère en regard de ces quatre leviers et nous travaillons présentement à la mise en oeuvre de plans d'action pour donner suite aux pistes d'amélioration qui ont été identifiées.

Afin de faciliter le contrôle de nos dépenses, nous avons mis à la disposition des gestionnaires différents outils qui leur permettent d'en suivre l'évolution dans chacune des unités administratives. Une trentaine de tableaux de bord sont accessibles et permettent rapidement d'ajuster le tir pour que les budgets soient respectés. Grâce à ces outils, chacun de nos gestionnaires est en mesure de suivre ses dépenses à tous les jours en temps réel. Que ce soit pour l'aide financière, les coûts du temps supplémentaire, la téléphonie mobile, de l'impression, tous les postes de dépenses importants sont suivis en temps réel par chacun des gestionnaires.

Nous nous assurons aussi de l'efficacité de nos interventions. Et, à cet égard, nous avons une équipe d'évaluation de programmes à l'interne. En 2014-2015, cette équipe a procédé à l'évaluation de huit mesures ou programmes. Et ces programmes sont évalués à intervalles réguliers. C'est une opération transparente pour les citoyens alors que les rapports d'évaluation sont publiés sur le site Internet du ministère de façon régulière.

Toujours dans un souci de saine gestion, le ministère a mis en place un comité permanent de révision des processus organisationnels. Son rôle est de fournir des recommandations et des orientations sur diverses questions touchant la mission ainsi que les opérations ministérielles. Il contribuera à doter l'organisation d'une saine gestion de ses ressources pour favoriser l'atteinte de nos objectifs.

En terminant, bien, je veux réitérer toute mon appréciation du travail des employés du ministère, qui contribuent tous les jours au développement économique du Québec, et je remercie tous mes collaborateurs pour leur soutien pour la préparation de cette audition. Et je vous remercie également pour votre attention, et je suis disponible pour répondre à vos questions.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, merci beaucoup, M. le sous-ministre.

### Discussion générale

Nous allons tout de suite entamer les échanges avec le premier bloc, qui est celui du groupe du gouvernement, avec le député de Trois-Rivières.

**M. Girard :** Je vais faire l'ouverture. Dans un premier temps, merci, bonjour à tous, mesdames et messieurs. On se connaît bien, pour la plupart d'entre vous, on a eu à travailler ensemble dans les deux dernières années. Donc, merci d'être ici, merci pour la présentation que vous nous faites.

Et, étant donné que je connais quand même bien le ministère, je vais intervenir à quelques occasions, mais je vais laisser le privilège à mes collègues de pouvoir poser la majeure partie des questions concernant l'intervention d'aujourd'hui. Donc, sans plus tarder, je vais laisser la parole à mon collègue député de Champlain.

**M. Auger :** Bien, merci beaucoup, M. le député de Trois-Rivières. M. Dumas et toute votre équipe, bonjour et bienvenue. Merci de nous laisser l'opportunité de poser des questions. J'en aurais une, je dirais, de curiosité, d'entrée de jeu. Je veux revenir sur le fait, justement, là, du dernier plan stratégique qui remonte à la période 2009-2011. On nous dit : «Aucune information nous permet de savoir s'il a été prolongé ou si un nouveau plan stratégique est en préparation. Le rapport annuel 2014-2015 ne contient aucune orientation, aucun indicateur ni aucune cible quantifiables.» Comment on... — parce que, dans une ancienne vie, j'ai eu la chance d'avoir des plans stratégiques pour me guider comme haut fonctionnaire — comment on gère si on n'a pas d'orientation, pas d'axe d'intervention, pas d'objectif, pas d'action, pas de cible? Ça se passe comment, votre gestion, M. Dumas?

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Dumas.

**M. Dumas (Jocelin) :** Bien, comme je vous mentionnais un peu dans le texte, il y a quand même des orientations qui nous viennent du gouvernement. Avec le changement de gouvernement en avril 2014, donc, nouveau discours inaugural du premier ministre, et, dans ce discours inaugural, il y avait quand même un certain nombre de projets qui nous ont été demandés, de livrer. On participe également de façon très... On a participé étroitement aussi à l'élaboration des mesures budgétaires, et, bien, en mars 2015, il y a un plan économique du Québec qui a été présenté, qui renferme toute une série de mesures.

Alors, notre tableau de bord de gestion quotidienne, je vous dirais qu'il est aligné là-dessus, il est aligné sur ce qui a été rendu public par le gouvernement. Donc, on a nos tableaux de bord de gestion, de suivi, bien, ils sont... effectivement, c'est sur la mise en oeuvre de l'ensemble des mesures, là, qui ont été annoncées, et on s'assure de leur réalisation et de leur suivi. Ce qui n'empêche pas non plus... Comme je vous mentionnais, pour chacun des champs d'intervention du ministère, que ce soit l'innovation, l'exportation, soutien, développement économique régional, on a quand même tous nos instruments de suivi des programmes que l'on gère.

Alors, je vous dirais, à la limite, là, c'est sûr que c'est préférable d'avoir un plan stratégique en bonne et due forme, mais on a quand même, je vous dirais, des guides qui nous permettent de fonctionner de façon efficace et d'assurer quand même une reddition de comptes, là, sur ce qui est fait par les différentes unités du ministère.

**M. Auger :** Mais, par rapport aux projets qui ont été... Parce que, vous dites, vous vous basez sur ce qui a été annoncé dans le discours d'ouverture, donc les différents projets qui sont là, donc, l'état d'avancement de ça au moment où on se parle, on est capables de quantifier ce qui est réalisé, non réalisé, ce qui est à venir pour...

**M. Dumas (Jocelin) :** Effectivement. Tout à fait. Oui, puis, quand même, dans le rapport annuel de gestion, on fait état quand même d'un certain nombre de réalisations, là, puis c'est quantifié et c'est mesuré. Évidemment, ce n'est pas rattaché à un plan...

**M. Auger :** À un plan... planification stratégique.

**M. Dumas (Jocelin) :** Non. Formellement, en bonne et due forme. Et donc, bien, je l'ai mentionné, là, les changements de structure, là, au mois de décembre, où on avait un nouveau plan qui était prêt, remaniement ministériel, trois nouveaux ministres, alors vous comprenez que ces gens-là veulent s'impliquer puis mettre leur couleur à tout ça. Alors donc, on est dans un nouvel exercice, là, de validation, mais j'ai bon espoir que ça devrait débouler, là, assez rapidement dans les prochaines semaines.

**M. Auger :** Donc, un plan stratégique qui serait prêt, là?

**M. Dumas (Jocelin) :** Oui, effectivement, et qui va être arrimé aussi avec celui d'Investissement Québec, qui est attendu, le Centre de recherche industrielle du Québec aussi. Alors, l'idée, c'est d'avoir ces trois grandes organisations là, qui sont trois leviers importants, là, de contribution au développement économique... bien, que les grandes orientations soient liées ensemble.

**M. Auger** : Merci. Également dans le même ordre d'idées, concernant la déclaration de services aux citoyens qui avait été adoptée en 2009, encore là, on n'a pas de cible quantifiable, là, le rapport annuel ne nous donne pas nécessairement d'informations qui sont quantifiables, chiffrées. Encore là, peut-être nous alimenter sur...

**M. Dumas (Jocelin)** : Oui. Bien, je pense que c'est l'automne dernier qu'on a amorcé un exercice de mise à jour de la déclaration de...

**Une voix** : ...au retour des fêtes, que l'exercice était commencé.

**M. Dumas (Jocelin)** : Je ne sais pas, Francis...

**Le Président (M. Gaudreault)** : Bien, est-ce que vous préférez répondre, madame, ou...

**M. Dumas (Jocelin)** : C'est Philippe ou c'est toi?

**Une voix** : Moi, c'est M. Dubuisson, là.

**M. Dubuisson (Philippe)** : Ça a commencé l'an dernier.

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

**M. Dubuisson (Philippe)** : Oui. Alors, ça, on l'a analysé, on l'a revu l'an dernier, en même temps que le plan stratégique, puis ça suit les deux ensemble. La déclaration de services est publiée dans le plan de gestion, ce qui sera le cas, mais elle sera rendue publique, puis ce sera sur le site du ministère, etc. Et ce qu'on souhaite faire, c'est... Comme le sous-ministre a dit, 2012 c'était prêt, 2014 c'était prêt, ça fait qu'on ne prend pas plus d'engagements que ça, mais on souhaite que, d'ici fin mars, ça puisse être adopté.

Pour le plan stratégique, on est dans les derniers ajustements. Essentiellement, c'est des ajustements suite aux demandes du Conseil du trésor, donc on est vraiment à la toute fin. Après ça, bien, c'est le processus d'approbation et dépôt à l'Assemblée nationale. Alors, ça, on ne contrôle pas ce bout-là. Mais, nous, fin mars, tout est prêt.

**M. Auger** : Je veux bien comprendre. Votre déclaration de services... Il me reste encore du temps, M. le Président?

**Le Président (M. Gaudreault)** : Oui, il vous reste à peu près 3 min 20 s. Allez-y, M. le député de Champlain.

**M. Auger** : Oui, je veux revenir sur la déclaration de services. Ce que je comprends, c'est que, par le passé, il n'y avait pas d'objectif, mais il va y en avoir éventuellement. C'est bien ça, j'ai bien compris?  
• (16 h 20) •

**M. Dubuisson (Philippe)** : Tout à fait, on est enlignés sur les demandes du Conseil du trésor, les exigences du Conseil du trésor, qui demande, donc, qu'il y ait des cibles et des indicateurs chiffrables, quantifiables, et on est dans les derniers ajustements de ça justement, suite aux remarques du Conseil du trésor.

**M. Auger** : O.K. Donc, depuis 2009 à aujourd'hui, il n'y a pas de résultat, dans le futur, on aura des objectifs et des cibles. Ça, c'est exactement ça?

**M. Dubuisson (Philippe)** : Bien, je ne dirais pas qu'il n'y a pas de résultat, il y a eu des résultats même s'il n'y avait pas de...

**M. Auger** : Il y a eu des résultats mais pas de cible. O.K.

**M. Dubuisson (Philippe)** : ...mais, oui, la prochaine va avoir des cibles quantifiables, comme exigées maintenant par le Conseil du trésor.

**M. Auger** : Question de curiosité, concernant les plaintes des citoyens et des citoyennes, vous avez reçu, 2014-2015, une plainte. Pourquoi une plainte? Je suis un peu surpris par la quantité, si minime soit-elle. C'est-u parce qu'il n'y a pas de canaux spéciaux?

**M. Dumas (Jocelin)** : Bien, vous voyez que, même si on n'a pas de déclaration de services aux citoyens, je pense, on a un bon service à la clientèle. Puis, pour la plainte, je ne le sais pas.

**M. Auger** : Puis non recevable en plus, là, je veux dire.

**Mme Lajoie (Marie-Claude)** : En fait, c'est moi qui accueille les plaintes au ministère, et, c'est ça, je suis aussi la responsable de l'accès à l'information, ça fait que, souvent, quand les gens veulent parler à quelqu'un, ils se tournent vers nous. Puis, vraiment, on a reçu une plainte, puis en fait, c'est ça, c'étaient des gens, une entreprise en région qui se

plaignait de l'accueil qu'elle avait eu dans un organisme économique, mais qui n'était pas sous l'égide du ministère. Donc, ce n'était pas, tu sais, comme... on leur a indiqué où il devait s'adresser, là. Mais c'était vraiment la seule plainte qui est venue à mes oreilles.

**M. Dumas (Jocelin) :** En pratique, on n'a pas une clientèle difficile, c'est une clientèle d'affaires avec qui on est en collaboration pour réaliser des projets, disons que ça se fait dans une atmosphère collégiale et agréable en général, là.

**M. Auger :** En fait, c'était ça, le sens de ma question, mon commentaire, c'est effectivement : la clientèle ne se prête pas nécessairement à des plaintes.

**M. Dumas (Jocelin) :** Non.

**Le Président (M. Gaudreault) :** C'est comme dans la pub de l'Industrielle Alliance : la personne aux plaintes, elle n'a pas d'ouvrage.

**M. Auger :** Oui, exact, ça ressemble à ça, hein? Exactement.

**Mme Lajoie (Marie-Claude) :** Puis souvent les personnes qui nous appellent pour poser des questions, tu sais, que peut-être que ça pourrait devenir une plainte, tu sais, ils ont des questions, puis là, bien, on peut les guider puis trouver des réponses pour eux, expliquer les choses.

**M. Auger :** Avez-vous des statistiques sur le questionnement, les questions?

**Mme Lajoie (Marie-Claude) :** Malheureusement, je ne les ai pas avec moi, mais, oui, on a un registre, là, justement, là. Souvent, ça rentre par... tu sais, les gens s'adressent... C'est mon nom qui est là pour l'accès à l'information, donc les gens, souvent, pour des renseignements ou quand ils ne savent pas trop, ils ne savent pas à quelle porte cogner, ils vont poser les questions à moi. Mais c'est ça, oui, on tient comme un registre de ça.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. C'est ce qui met fin à votre bloc du côté du gouvernement. On va aller avec l'opposition officielle et la députée d'Hochelaga-Maisonneuve.

**Mme Poirier :** Merci, M. le Président. Bonjour à vous tous. Je suis heureuse de voir que je ne suis pas la seule femme autour de la table, parce qu'en matière de finances on n'est pas nombreuses.

Je voulais savoir, dans un des tableaux que vous produisez, on a des exemples de contrats professionnels accordés de gré à gré, entre autres, et j'imagine que c'est le contrat de Pierre Marc Johnson, en 2011, en 2013, en 2015. En 2011-2013, le contrat est donné à Heenan Blaikie pour un montant prévu de 800 000 \$, qui finalement se finalise à 1,6. Mais, en 2015, le contrat, comme par miracle, tombe à 275 000 \$, le montant du contrat, mais finalement avec une option, il est renouvelé, j'imagine, une deuxième année, à 550 000 \$. Est-ce que M. Johnson vous a fait un deal? Pourquoi on n'était plus avec la même firme? Je veux juste comprendre.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Oui, M. Dubuisson.

**M. Dubuisson (Philippe) :** ...les fluctuations, c'est que le rôle de M. Johnson, c'était le négociateur en chef du gouvernement du Québec pour l'accord économique. Bon. C'est sûr qu'il y a des périodes d'intensité dans ces négociations-là puis après, à un moment donné, il y a une conclusion. Alors, c'est sûr que, 2015, après la conclusion de l'accord, bien, ses frais et ses honoraires ont baissé sensiblement, étant donné qu'il n'y avait pas le même volume de travail. Et les fluctuations, bien, dépendent de l'intensité des négociations, parfois il y a des rondes beaucoup plus intensives qu'on peut prévoir. Il a un taux horaire de 400 \$ l'heure, qui est dans toutes les normes. Et donc l'intensité de son travail pouvait varier énormément.

Et il était important de continuer avec M. Johnson. Le contrat, dans le fond, oui, il est passé de Heenan à Lavery, mais c'est M. Johnson qui était le négociateur en chef depuis 2009 et donc il était important de continuer avec M. Johnson. Et, même encore aujourd'hui, les textes sont en révision juridique, alors il représente le Québec, les intérêts du Québec dans la révision des textes juridiques, pour être sûr que ce qui est écrit là est bien ce qu'on s'est entendus. Et donc il poursuit son travail, là encore, jusqu'à temps de l'entrée en vigueur de l'accord d'ici deux ans.

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

**Mme Poirier :** Mais, si je comprends bien, c'est lui qui a changé de firme, là.

**M. Dubuisson (Philippe) :** C'est lui qui a changé de firme.

**Mme Poirier :** C'est pour ça que vous avez tout simplement modifié...

**M. Dubuisson (Philippe) :** Et nous, on a continué avec le...

**Une voix** : La personne.

**M. Dubuisson (Philippe)** : La personne.

**Mme Poirier** : Avec la personne.

**M. Dubuisson (Philippe)** : Nous, dans le fond, ce n'est pas Heenan Blaikie qu'on recherchait d'avoir, c'était M. Pierre Marc Johnson comme négociateur en chef, et on a continué. Puis, s'il rechange de firme demain, on va finir le contrat avec lui de la même façon.

**Mme Poirier** : Excellent.

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

**Mme Poirier** : Entre autres sur des contrats sur appel d'offres publics, les données que vous soumettez dans votre rapport, on ne voit pas le montant soumis par les firmes. Alors, je prends, par exemple, un contrat, je prends au hasard, là... réalisation de travaux de la plateforme Siebel. Il y avait Telus, LGS qui ont soumissionné. On voit le montant du contrat qui a été donné. On voit que le contrat s'est fait au montant qui est là, mais on n'a pas les montants soumis. Alors, dans un effet de transparence, pourquoi vous ne produisez pas les montants soumis par les firmes?

**M. Mathieu (Francis)** : Oui, O.K. Donc, au niveau des contrats, avant de répondre à votre question, je voulais vous expliquer comment ça fonctionne au ministère. On a une équipe responsable des contrats qui est sous la Direction des ressources financières et de la gestion contractuelle, des professionnels qui sont formés et qui suivent tous les contrats qui se donnent au ministère, un contrat de 1 000 \$ et plus passe entre leurs mains, s'assurent de respecter toute la réglementation en vigueur.

Les contrats que vous nous mentionnez qui sont là sont sur SEAO. Tous les contrats qui sont de 25 000 \$ et plus sont autorisés par le directeur, par les sous-ministres adjoint ou associés et le sous-ministre en titre, et donc on a un contrôle parfait. On s'assure de respecter toute la réglementation.

Pour les montants soumis que vous nous donnez, c'est vrai que le ministère ne publie pas les montants soumis des autres soumissionnaires. Vous comprendrez que le montant soumis de lui qui reçoit le contrat, c'est le même. C'est pour ça qu'on ne l'indique pas. Et c'était une option, ça, dans le système d'appel d'offres public. On a constaté suite à vos commentaires que certains organismes le publiaient. Je vous explique pourquoi auparavant on ne le mettait pas. C'est qu'on voulait éviter que justement un soumissionnaire qui obtenait un contrat soit beaucoup plus bas que tous les autres, ce qui faisait en sorte que, pour des fois, on renouvelle... Je me souviens, à l'époque, les contrats de plantes, ces choses-là, on ne voulait pas que le plus bas soumissionnaire voie le prix des autres pour qu'à ce moment-là on garde nos rabais qu'on avait ou... etc.

Suite à vos commentaires, on va étudier avec Marie-Claude, qui s'occupe de l'accès à l'information, pour voir si c'est correct qu'on le publie. Je vois qu'il y a d'autres ministères qui le publient, donc on pourra peut-être changer notre pratique, mais avant on veut s'assurer qu'on a le droit de publier cette information-là, parce que, dans des appels d'offres, souvent il y a des conditions particulières auprès des firmes. Ça fait que je vais m'assurer qu'on a le droit de les publier.

**Mme Poirier** : Excellent. Par contre, dans un des contrats, on voit bien, là... Puis probablement qu'avoir eu l'information, ça nous aurait peut-être permis de comprendre, parce qu'on n'a pas la ventilation. Je regarde le contrat avec Nurun Services Conseils pour du développement Java. C'est un contrat qui a été donné à presque 400 000 \$ et finalement ça a fini à presque 1,2 million. On est rendus à trois fois le montant, en tant que tel, là.

**M. Mathieu (Francis)** : Donc, ce qui est important de voir là-dessus, c'est que c'est des options de renouvellement qu'on a exercées. Ce n'est pas le contrat qui a explosé, c'est qu'on a reconduit sur plusieurs années le contrat.

Là, si vous me permettez, j'ai mon directeur de l'informatique qui est ici pour voir qu'est-ce que, exactement... Mais je sais que ce contrat-là, si je ne me trompe pas, c'est lui pour notre système mission clientiste qui... on a une personne qui a une connaissance très spécifique. C'est un logiciel, Siebel, qu'on a, mais qu'avec le temps on l'a mis à notre sauce, au ministère, ça fait longtemps qu'on l'a, puis les ressources spécifiques qui sont capables d'entretenir ce système-là sont assez rares, ça fait que des fois on est obligés de renouveler avec la même firme. Je ne sais pas si David, il veut ajouter des choses à ce sujet-là.

**M. Beardsell (David)** : Non, essentiellement, c'est parce que, dans le fond, on exerce les options de...

**Le Président (M. Gaudreault)** : Pardon, pardon, pardon. C'est parce que, si vous intervenez, je vais vous demander d'aller au micro, s'il vous plaît, en vous identifiant. J'imagine que tout le monde consent à... Oui? Ça va.

**M. Beardsell (David)** : Donc, David Beardsell, en fait, directeur des ressources informationnelles.

Effectivement, dans le fond, on a exercé les options de renouvellement qui étaient au contrat original. Donc, on les a exercées sur quelques années.

• (16 h 30) •

**M. Mathieu (Francis) :** On a le droit d'aller jusqu'à trois ans, là, les règles qui nous permettent... Donc, probablement que c'est ça qu'on a fait, on a exercé sur trois ans... Je regarde 1.2, là, c'est à peu près trois ans.

**M. Beardsell (David) :** C'est ça. On pourrait vérifier pour ce contrat-là en particulier, là, c'est pratique courante, là.

**Mme Poirier :** Excellent.

**M. Beardsell (David) :** Merci.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, Mme la députée...

**Mme Poirier :** Est-ce qu'il me reste du temps?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Oui, il vous reste un bon deux minutes, là.

**Mme Poirier :** O.K. Bien, à ce moment-là, j'irais, pour continuer, sur la question de mon collègue sur le plan stratégique. C'est assez incroyable qu'une... parce qu'entre autres pour les organismes qui sont sous votre responsabilité, il n'y ait pas de plan stratégique depuis 2009. Quand je regarde que le Centre de recherche industrielle, la coop régionale, Investissement Québec — Investissement Québec, c'est autre chose — société du parc industriel et portuaire... que le ministère n'ait pas de plan stratégique depuis 2009, c'est quand même assez important. Je comprends bien votre explication en lien avec le plan économique du Québec qui vous guide, mais comment faire la reddition de comptes entre le plan économique de tout le gouvernement et ce qui concerne votre propre ministère? Alors, moi, c'est : Où l'entonnoir va se faire, là, pour avoir des comparables, établir les cibles en fonction de ça? Alors, c'est une drôle de façon, on s'entend, de produire des rapports de gestion après en lien avec un plan s'il n'y a pas de plan.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. le sous-ministre.

**M. Dumas (Jocelin) :** Oui, mais vous comprenez que ce n'est pas mon choix, là. Puis, comme je le mentionnais, bien, à défaut d'avoir un plan stratégique en bonne et due forme selon les critères, là, qui découlent de la Loi d'administration publique, et tout ça, avec les directives du Conseil du trésor, moi, à l'interne, j'ai quand même un tableau de bord de suivi de toutes mes activités puis de ce qu'on fait dans chacune de nos unités, puis ça se traduit aussi par des attentes... tout ça, là, ça se traduit par des attentes auprès des gestionnaires puis auprès des gens qui travaillent au ministère. Alors, tout le travail, si vous voulez, à l'interne, il se fait quand même. Mais effectivement il n'y a pas de plan stratégique formel au sens où on l'entend puis qui doit être déposé à l'Assemblée nationale.

**Mme Poirier :** Et j'ajouterais que ce qu'on nous a fait remarquer, c'est que votre site Internet était compliqué, était difficile à y retrouver de l'information. Alors, je vous en fais un commentaire, à l'effet de mettre un peu plus de facilité dans votre site Internet pour que le citoyen puisse s'y retrouver et trouver l'information, retrouver les documents nécessaires à la compréhension de votre mission.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. C'est tout le temps qu'on avait pour ce premier bloc de l'opposition officielle. On retourne du côté du gouvernement avec le député de Jean-Lesage.

**M. Drolet :** Merci beaucoup, M. le Président. M. Dumas et toute l'équipe, bienvenue ici en cet après-midi. Écoutez, moi, je vais faire un peu un lien sur le rôle et le travail que j'ai eu à jouer depuis que je suis ici, au gouvernement, en tant qu'adjoint parlementaire à votre ministère. Et on a parlé, en entrée de jeu et dans votre rapport, que les structures ont changé pour toutes sortes de raisons, par rapport, différemment, des fois au ministre, des fois au changement de gouvernement, et tout. Mais j'ai eu la chance de faire, puis c'est pourquoi... Sur quoi je m'interroge, c'est sur les gestes que l'on fait et les sous qu'on injecte, par exemple, pour différentes stratégies à des moments donnés, peu importe la gouvernance qu'il y a à ce moment-là.

Alors, dans mes années au début, de 2008 à 2012, nous avons eu une stratégie entrepreneuriale, bien, qui est bien importante, parce qu'au Québec on sait très bien l'importance de développer la stratégie entrepreneuriale, et cela, pour moi, est important. J'ai eu la chance d'être coprésident d'une tournée provinciale de toutes les régions du Québec, et, bon, il y avait plusieurs bons objectifs là-dedans qui ont été quand même retenus et qui ont été bien reçus par l'ensemble des populations et des gens d'affaires, d'intervenants économiques de toutes les régions du Québec.

Quand j'ai tout dit ça, moi, ce qui me dérange un petit peu, puis j'aimerais juste avoir un peu... Ma préoccupation, c'est l'héritage du travail que l'on fait comme ça, parce que l'équipe... il y a des structures qui ont changé, il y a des choses qui ont changé, changé de gouvernement, et tout ça, mais, pour rassurer un peu puis pour faire en sorte que qu'est-ce qu'on fait... l'allègement réglementaire, aussi, qu'on a travaillé fort, et tout ça. Est-ce qu'il y a une suite malgré qu'il y a des changements? Est-ce que l'équipe qui est en place, quand même il y a des fonctionnaires qui restent encore là, continue-tu quand même cet héritage-là, peu importe le gouvernement qui a passé, pour qu'on puisse continuer puis dire : Quelque part, bien, ce qu'on a fait comme progrès, on peut continuer à avoir une chance de... ça se continue?

**M. Dumas (Jocelin) :** Je commencerais par un commentaire général, là. Quand on annonce une nouvelle stratégie, en général, là, c'est accompagné d'un certain nombre d'objectifs. Et il y a des redditions de comptes qui sont

faites, dans le fond, à chaque année. Il y a des suivis des plans d'action qui ont été rendus publics qui sont faits. Et, à l'interne, on peut produire des rapports de suivi. Et, la plupart du temps, tout ça est rendu public, là, c'est disponible sur le site Internet.

Et, pour ce qui vous préoccupe plus particulièrement, pour l'approche au niveau tout ce qu'on peut faire, là, pour le soutien au développement de l'entrepreneuriat, oui, effectivement, il y a des suivis, l'allègement réglementaire aussi. Il y a un comité-conseil qui a été mis sur pied et qui fait, à mon point de vue, un très bon travail, là. Il y a un plan d'action qui est en préparation, qui va être présenté au gouvernement. Je laisserais peut-être Philippe compléter sur l'aspect, là, développement d'entrepreneuriat.

**M. Dubuisson (Philippe) :** Oui, il y a des suivis. Je regardais, là, je voulais vous montrer des chiffres sur le Programme d'aide à l'entrepreneuriat, là, que vous avez cité. Je recherche les dates que ça a été couvert, mais ça a été un assez bon succès. Il y a eu 6 996 entreprises qui ont été soutenues dans leurs phases de création par le Programme d'aide à l'entrepreneuriat. Le taux de survie, après deux ans, des entreprises créées était de 84 %, soit beaucoup plus que la cible qu'on visait de 58 %, qui était déjà plus haut que qu'est-ce qu'on retrouve dans l'économie en général. Et donc, oui, on fait l'évaluation de ces programmes-là, et, même s'il y a des changements et même s'il n'y a pas de plan stratégique, on fait une évaluation, puis, pour la reddition de comptes, c'est important.

Puis j'en profite pour répondre, tantôt, pour le CRIQ, entre autres, où on dit que, bon, ils n'ont pas... On vient de faire, justement, l'évaluation du CRIQ, CEFRIO, un certain nombre d'organismes. On fait, je ne sais pas combien de quantités, une bonne douzaine d'évaluations par années. Elles vont être disponibles sur le site. Alors, même s'il n'y a pas de plan stratégique, ces organismes-là sont évalués, tous selon les mêmes critères d'évaluation, par des évaluateurs professionnels, etc. Puis je vous invite à aller voir les rapports de ces évaluations-là sur chacun des organismes. Et, le CRIQ, je ne pense pas qu'il est déjà disponible, là. Il n'est pas disponible encore, mais ça ne sera pas... quelques semaines, le temps qu'il passe dans les approbations. Donc, oui, il y a un suivi de ce qu'on fait.

Pour l'allègement réglementaire, il y a eu plusieurs rapports de l'allègement réglementaire, le dernier était le rapport Audet, où on est rendu à 96 % de réalisation. Il terminait en 2015, et, oui, il y a de la suite à ça, parce que, d'ici quelques mois, la ministre rendra public le prochain plan d'allègement réglementaire 2016-2018, un plan de trois ans qui va fixer des nouvelles cibles puis qui bâtit sur... Bien, en fait, il faut remonter, il y avait eu les rapports Lemaire, il y avait eu... bon, etc., puis on bâtit sur tous ces rapports-là. Donc, oui, directement dans les deux sujets que vous avez mentionnés, l'allègement réglementaire et l'entrepreneuriat, il y a des suites.

**M. Drolet :** Juste pour continuer là-dessus, M. le Président, et, pour ça aussi, il y a une autre... faciliter, au ministère, l'entrepreneur pour qu'il puisse avoir de l'information. Tantôt, ma collègue a mentionné par rapport au site Internet, mais on souhaitait avoir, à un moment donné, un numéro de téléphone où il y a vraiment quelque part une écoute puis qu'il soit capable d'informer, donner... On a régulièrement ça dans nos bureaux de comté, ce genre de contexte là pour des démarrages ou des choses comme ça. Alors, ça aussi, je fais un commentaire, ce n'est peut-être pas une réponse nécessairement, aussi qui est une préoccupation aussi que ce travail-là soit facilité à l'entrepreneur. Alors, je ne sais pas si ça aussi, c'est une préoccupation, mais...

**M. Dumas (Jocelin) :** Bien, c'est la mise sur pied d'Entreprises Québec, dans le fond, qui va être le point d'entrée unique pour toute la clientèle d'affaires. Alors, moi, je pense, c'est tout simplement, je dirais, un bon service à la clientèle, dans le fond, là. Au lieu que l'entrepreneur aille se promener dans un entrepôt puis chercher de quoi il a besoin, là, bien, il se présente à la porte d'entrée puis il dit : Voici ce que je cherche, puis nous, on organise le «back office», excusez-moi le latinisme, on organise le «back office» pour aller chercher ce dont il a besoin.

Alors, on travaille justement là-dessus avec différents ministères, et ça va se déployer graduellement, mais on a un bon noyau, là, déjà, qui est formé.

**M. Drolet :** Alors, merci bien. Ça fait le tour pour moi, M. le Président.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Est-ce qu'il y a d'autres... oui, M. le député de Sainte-Rose.

• (16 h 40) •

**M. Habel :** Oui, merci, M. le Président. Premièrement, à mon tour de saluer les gens, par l'entremise de M. Dumas, qui sont ici avec nous. J'ai quelques questions, notamment sur le tableau... — je cherche mes notes — sur le tableau n° 7 et 8 qui, je pense, sont de concordance. Il y a quatre listes de projets. On voit qu'au niveau de l'attestation pour les crédits d'impôt l'avancement est à 100 %, et, lorsqu'on regarde les ressources humaines prévues, utilisées...

**Des voix : ...**

**Le Président (M. Gaudreault) :** ...mais je pense que ça va prendre des tableaux, de toute façon, qui sont dans les vôtres, là, mais le député fait référence à nos...

**M. Habel :** Ah! c'est vrai, ils n'ont pas la même documentation. O.K.

**Le Président (M. Gaudreault) :** ...fait référence à notre document de travail, là, au document de soutien, oui. Continuez, M. le député.

**M. Habel :** Est-ce qu'ils ont nos documents, là?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Oui, oui, tout est correct. Oui, ils les ont, oui.

**M. Habel :** O.K., parfait. Donc, je ne sais pas si c'est le même numéro de tableau, le tableau n° 7 et 8.

**Une voix :** Oui, c'est le même.

**M. Habel :** Parfait. Bon, on est à la même page. Donc, je disais qu'il y a quatre listes de projets. Donc, le premier, Attestations pour les crédits d'impôt, l'avancement est de 100 %. Lorsque je regarde les ressources humaines prévues versus utilisées et les ressources financières prévues versus utilisées, je pense que, là, on est dans un gap qui est assez identique. J'ai une question, par exemple, par rapport à la prestation électronique de services, où l'avancement est à 45 %, un projet qui est suspendu et où je vois une augmentation par rapport à la ressource financière utilisée, à 256 000 \$, et on est simplement à 45 % d'avancement du projet. Donc, j'ai une petite question par rapport à ce projet-là : Où on en est? Qu'est-ce qu'on va faire avec ce projet-là? Est-ce qu'il est sur la glace pour longtemps ou on va reprendre ce projet-là? Donc, j'aimerais avoir des réponses. Merci.

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

**Une voix :** M. Mathieu.

**Le Président (M. Gaudreault) :** ...Mathieu.

**M. Mathieu (Francis) :** Alors, je ne sais pas si c'est... Ça n'a pas de l'air allumé. Ça fonctionne?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Oui, oui, ça fonctionne.

**M. Mathieu (Francis) :** Bon. Écoutez, oui, le dossier de la prestation électronique des services, c'est un dossier qui avait été exécuté, ça, en 2011-2012, du temps de l'ancien portefeuille, et, justement à cause des réorganisations, on a... puis le programme, on avait ciblé cette offre de services là au niveau du programme Exportation, qui avait quitté à l'époque pour s'en aller au MRI. Le projet avait été abandonné... bien, abandonné... avait été mis sur la glace. Quand ils sont revenus en 2014, on a repris le dossier en question. Sauf que, vous comprendrez, déjà entre deux ans, les technologies changent, les systèmes, il y avait des choses qui avaient été développées du côté du MRI, donc on a été obligés de suspendre le projet. On a fait une étude de notre architecture d'affaires, au ministère, avec tous les projets qu'on avait à faire, et lequel qu'on voulait prioriser, et, justement avant Noël, on a redémarré le projet pilote pour le programme PEX, qui est le programme à l'exportation, dans lequel on veut faire justement une prestation électronique des services pour que les entreprises soient capables de faire une demande en ligne. Donc, c'est pourquoi le dossier, vous avez vu, il a été suspendu dans sa forme qui avait été négociée auprès du Trésor. Quand on fait des projets d'envergure comme ça, il faut faire approuver par CT nos projets, et on avait rencontré le Trésor en 2014, puis il nous avait demandé de revoir l'ensemble du projet en question. Donc, on l'a repris sur une nouvelle mouture, et les équipes sont en train de le remettre en rail et d'arriver à une prestation électronique des services normalement d'ici la fin 2016.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. Ça met fin à votre bloc. On pourrait y revenir tout à l'heure. Je suis désolé, je vous demande de retenir vos questions. Alors, on s'en va du côté de la deuxième opposition, avec le député de La Peltre.

**M. Caire :** Merci, M. le Président. Bonjour à vous tous. Je vais faire du pouce, un peu, là, sur une question que ma collègue vous a posée concernant les contrats informatiques. J'essayais de comprendre le contrat avec Nurun, il était rattaché à quelle prestation de services. Parce qu'il me semble que j'ai entendu que c'était la mise en place de la plateforme Siebel, sauf que moi, je vois dans mon document, là, que c'est des conseils en architecture puis en support de l'équipe Java.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, monsieur...

**Une voix :** En fait, c'est ça qui entraîne des discussions, là.

**M. Caire :** Oui, on va se jaser ça entre nous deux.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, M. Beardsell.

**M. Beardsell (David) :** Oui, c'est bien ça, M. Beardsell. Écoutez, c'est mon erreur, c'est-à-dire que, tantôt, j'ai compris «momentum» et non pas «Nurun». Nurun, effectivement, c'est le projet PES, donc le projet de mise en place d'une plateforme Java dans le cadre du projet de prestation électronique de services. Ce projet-là, comme M. Mathieu le mentionnait, essentiellement, il a été suspendu, pour le reprendre maintenant sous les plateformes plus récentes, actuellement. Donc, ce qu'on fait avec le Trésor, dans le fond, c'est qu'on a convenu de séparer ce projet-là pour être en mesure de livrer de plus petits projets, des projets qui sont beaucoup plus faciles à mettre à jour et à livrer dans le

temps. Donc, on va s'assurer d'être compatibles et de souscrire à ClicSEQR Entreprises, par exemple, qui est conforme, dans le fond, à la Zone entreprise qui est mise en place par Services Québec actuellement. Donc, ça fait partie des éléments, là, de...

**M. Caire** : O.K., donc, c'est vraiment un projet de développement, là.

**M. Beardsell (David)** : C'est tout à fait un projet de développement, oui.

**M. Caire** : O.K., avec une durée... un début et une fin.

**M. Beardsell (David)** : Oui.

**M. Caire** : O.K. Donc, on peut... Ce que je veux dire, c'est qu'à la fin du contrat ce n'est pas des options qui sont renouvelables... Parce que la question que je vous aurais posée, c'est : Pourquoi on ne le fait pas à l'interne, là? Qu'est-ce qui fait qu'on est allé à l'externe, avec un renouvellement sur trois ans pour un développement d'architecture puis un développement d'une application à l'interne? Et donc pourquoi on développe une expertise à l'externe, alors qu'on aura besoin éventuellement de cette expertise-là à l'interne?

**M. Beardsell (David)** : Effectivement. Ça, c'est une bonne... c'est une très bonne question et...

**M. Caire** : Toujours. Ça, c'est une habitude que j'ai.

**M. Mathieu (Francis)** : Je peux peut-être commencer.

**Une voix** : Je t'en prie.

**Le Président (M. Gaudreault)** : M. Mathieu.

**M. Mathieu (Francis)** : Oui. Écoutez, au ministère, on n'est pas des grosses équipes. Comme les gros portefeuilles, là, en ressources informationnelles, on a 39 ressources internes et on a, sur une base régulière, des ressources externes qui travaillent pour l'organisation. Parce que c'est la réalité du ministère, on a à peu près 30 % des effectifs externes et le reste à l'interne, au niveau informatique, mais, comme vous comprendrez, on est vraiment...

**Une voix** : ...

**M. Mathieu (Francis)** : Environ. Bien, c'est à peu près 17... pas sur une base régulière, mais on va... Pourquoi on fait affaire à l'externe? C'est que, pour dans un projet comme ça, on va avoir besoin d'une ressource temporaire, qu'on la jumelle avec une ressource interne pour s'assurer de garder l'expertise, et, quand le projet est fini, on n'a pas à maintenir l'employé en place et on s'en sert pour faire un autre projet. C'est pour ça qu'on a des ressources externes.

Par contre, il y a un virage présentement au gouvernement, avec le Secrétariat du Conseil du trésor, pour les ressources, justement, informatiques, et on est à préparer, justement, un CT de demande pour se garnir avec des employés internes. Ils avaient annoncé peut-être un 1 000 postes qu'ils voulaient ajouter. Donc, nous, on va essayer de s'inscrire pour ramener les employés au niveau interne. Je ne sais pas si tu veux poursuivre sur...

**M. Beardsell (David)** : Oui, bien essentiellement, dans le fond — merci pour la réponse — le 30 % à l'époque, maintenant il a diminué autour de 15 % au moment où on se parle, là, plus ou moins. C'est sûr qu'on a une tendance, comme plusieurs ministères, à tenter de s'affranchir de dépendances des ressources externes vers des ressources internes. Pour ça, par contre, il faut avoir les gens nécessaires et surtout l'expertise nécessaire, qui n'est pas toujours présente, et surtout pas dans des projets de développement comme ça, qui sont des projets d'une certaine envergure et où ça prend une bonne expertise pour être en mesure de livrer rapidement, d'une part, et surtout de ne pas se tromper, parce que le coût à l'erreur, dans ce cas-là, est assez élevé, là, il faut être conscient de ça, là. Donc, c'est pour ça, en fait, qu'il y a des projets comme ça, qui sont confiés à l'externe. On tente de le faire de façon beaucoup... en fait, de minimiser ces recours-là. Par contre, souvent, c'est nécessaire de le faire et ça permet de livrer en temps, là.

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

**M. Caire** : O.K. Donc, ce que je décode quand vous dites que vous avez diminué de 15 % la prestation externe : parce que vous avez augmenté les effectifs d'autant, parce qu'il y a une diminution du volume de projets, donc moins de travail. Puis comment le transfert d'expertise s'effectue? Parce que ce que je comprends, c'est que c'est un système permanent. Donc, il y aura un besoin récurrent de maintenance, il y aura un besoin récurrent de mises à jour, il y aura un besoin récurrent de développement, parce que les systèmes doivent évoluer en fonction des besoins puis des réalités. Donc, ce transfert... Parce que, là, ce que vous me dites, ça m'inquiète, là. Vous me dites, en bon français, vous me dites : Nous autres, on n'est pas capables de gérer ça, des gros projets, au gouvernement, là. Il faut absolument donner ça à une firme externe, là. C'est ça que je décode de ce que vous me dites.

Donc, le transfert d'expertise, vous le faites comment, là? À la fin du 1,2 million, là, qui, au gouvernement, va être en mesure de prendre la relève puis de s'assurer, là, qu'on est capable de faire ça à l'interne, avec notre monde à nous, là?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Qui répond?

**M. Mathieu (Francis) :** Est-ce que tu veux que...

**M. Beardsell (David) :** Oui, je peux commencer, effectivement.

**Le Président (M. Gaudreault) :** M. Beardsell.

**M. Beardsell (David) :** Dans le fond, on essaie justement de s'affranchir de cette dépendance-là à l'externe, et c'est précisément ce qu'on a fait en mettant en suspens le projet tel qu'il était dessiné en 2011, lorsqu'il a été approuvé par le Trésor. Et maintenant c'est pour ça qu'il y a moins de ressources externes actuellement, dans le sens qu'on rapatrie l'expertise à l'interne, dans la mesure du possible. C'est pour ça qu'il en reste un 15 % et c'est pour ça, dans le fond, qu'il n'y a pas eu de ressource supplémentaire à l'intérieur de la direction depuis l'époque. Il y en a même une diminution. Par contre, la charge de travail à l'intérieur du ministère, pour les analystes et les techniciens, elle, elle a augmenté.

**M. Caire :** Elle a augmenté.

• (16 h 50) •

**M. Beardsell (David) :** Elle, elle a augmenté, effectivement, oui. Et le but, c'est sûr que, quand on développe une plateforme de ce type-là, c'est de s'assurer que l'expertise, lorsqu'elle est développée, elle demeure à l'interne. Donc, il y a un transfert d'expertise qui est nécessaire, et qui est inscrit dans les contrats, d'ailleurs. Quand on a un contrat avec cette firme-là, ou les autres, essentiellement on s'assure toujours d'avoir un jumelage avec une ressource interne pour être en mesure de pouvoir transférer ensuite l'expertise et surtout la connaissance du produit lui-même, tel qu'il a été développé.

**M. Caire :** Donc, vos gens, ils participent, là, au développement de ces plateformes-là.

**M. Beardsell (David) :** Toujours. C'est crucial, ça.

**M. Caire :** O.K. Je vois aussi... oui, ici : «Prestation électronique de services. [Le] projet a été suspendu. Des efforts ont toutefois été faits afin de récupérer la plupart des éléments d'architecture...» D'abord, ça se traduit comment? Parce que «des efforts ont été faits», est-ce que ces efforts-là ont été couronnés de succès? Dans quel pourcentage vous avez été capables de récupérer ces éléments d'architecture là? Parce que j'imagine que ça, c'est du développement qui a été fait, donc pour lequel on a payé. Et dans quel pourcentage vous n'avez pas été capable de récupérer ces éléments d'architecture là? Puis, en bon français, on a mis combien d'argent dans ce qu'on n'est pas capables de récupérer?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, M. Beardsell?

**M. Beardsell (David) :** Oui. Bien, écoutez, les chiffres exacts, je ne les ai pas, mais ça tourne autour de 1,5 million qui a été dépensé jusqu'à maintenant dans le cadre du projet PES.

**M. Caire :** Sur un budget global de combien?

**M. Beardsell (David) :** Sur un budget global de...

**M. Mathieu (Francis) :** 2,7, je pense.

**M. Beardsell (David) :** Combien?

**M. Mathieu (Francis) :** 2,7...

**M. Beardsell (David) :** Oui, c'est ça, autour de ça. C'est pour ça qu'on arrive à peu près à 45 %, plus ou moins. Et essentiellement on récupère les éléments qui sont récupérables au niveau de l'architecture, au niveau de la définition des besoins. Donc, on va chercher auprès du client — le client était interne dans notre cas, donc à l'intérieur du ministère — quels sont ses besoins, on va dessiner l'ensemble du projet, et ces éléments-là, peu importe la technologie qui est retenue... Parce que, comme Francis le mentionnait, au bout de cinq ans, la technologie a changé considérablement. Par contre, les besoins, eux, des clients ne changent... changent beaucoup moins souvent. Donc, ça, c'est les éléments qu'on peut récupérer facilement, peu importe la technologie, et qu'on peut réutiliser, là, dans un cadre, par exemple, comme celui de clicSEQUR ou un autre.

**M. Caire :** Mais, si je peux me permettre, effectivement, au niveau des éléments d'architecture, techniquement, ce n'est pas relié à une technologie en particulier quand on parle d'architecture. Donc, ça, normalement, ça devrait être récupérable à 100 %.

**M. Beardsell (David) :** C'est ça. On parle de l'analyse préliminaire, on parle de l'architecture préliminaire aussi.

**M. Caire :** Les bases de données, j'imagine, donc tout ça.

**M. Beardsell (David) :** Ce type de choses là, effectivement.

**M. Caire :** O.K. Ça, c'est récupérable à 100 %, normalement?

**M. Beardsell (David) :** Oui.

**M. Mathieu (Francis) :** Oui. Ce qu'il faut comprendre, là, du projet qu'on est en train de faire, on a reparti des travaux qui avaient été réalisés en 2012. On était rendus très loin. On avait même fait des tests avec des entreprises sur les formulaires à utiliser, et tout ça. Donc, le comité qui est mis en place présentement va partir de ces travaux-là. Donc, on va s'inspirer de... on reprend tout ce qu'il est capable de reprendre qui est resté à jour présentement. Il y a aussi des équipements, là, qui avaient été acquis, là, au niveau technologique, je crois, pour accueillir la prestation électronique, qui vont être réutilisés, et tout ça.

**M. Caire :** C'est un même besoin qui a donné lieu aux mêmes analyses, mais il y a un changement de plateforme technologique.

**M. Beardsell (David) :** Exact.

**M. Caire :** Vous êtes passés de quelle plateforme à quelle plateforme?

**M. Beardsell (David) :** Bien, en fait, dans le CT original, il y avait une obligation d'aller vers du logiciel libre, donc avec des technologies comme Alfresco, avec... enfin, Alfresco, c'est le seul qui me vient en tête, là, mais il y en a certainement d'autres, je ne me souviens plus lesquels.

**M. Caire :** Normalement, ce n'est pas très coûteux?

**M. Mathieu (Francis) :** Je n'ai pas le CT, malheureusement, je n'ai pas amené le CT détaillé devant moi, mais on avait tout le détail...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Alors, le temps est terminé, également. Alors, on pourra y revenir. Je sais, j'ai un rôle hyperingrat, mais c'est la réalité. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec le député de Champlain.

**M. Auger :** Merci, M. le Président. Je vais revenir justement sur la prestation électronique de services. C'est reparti, mais, la réalisation finale, là, dans le temps, on parle de quand que ça va être vraiment en fonction? Est-ce qu'il y a un échéancier de prévu?

**M. Mathieu (Francis) :** Bon, écoutez, ce que j'ai dit tantôt : On espère d'ici la fin de 2016, mais il est vrai qu'on a réduit considérablement les budgets, et aussi, avec les nouvelles règles, on peut justement moins aller à l'externe. Donc, je vous le disais tantôt, l'équipe est très restreinte, là, on a juste 39 personnes, alors que j'ai des ministères qui ont 600 personnes juste au niveau informatique. On est loin de la capacité des grandes organisations.

Donc, on priorise ce dossier-là. On travaille d'arrache-pied. On espère que d'ici... Les plans, à date, c'est que d'ici la fin de 2016 on soit en mesure de livrer la prestation électronique de services.

**M. Auger :** Et 39 effectifs participent à la prestation électronique de services?

**M. Mathieu (Francis) :** Non, non! Vous comprendrez que... oui, oui, ça, dans mes 39, là...

**M. Auger :** C'est ça, c'est quoi?

**M. Mathieu (Francis) :** ...j'ai tout le centre d'assistance, après ça j'ai tout le côté techno des infrastructures, après ça on a le côté développement des systèmes. Donc, on a plusieurs équipes. Non, on n'y travaille justement pas juste pour ça, c'est ce qui fait que c'est... On fait ça au travers de notre quotidien, là.

**M. Auger :** Mais il y a une ou deux personnes attitrées strictement sur la prestation des services?

**M. Mathieu (Francis) :** Écoutez, on est environ 12 présentement qui sont sur le comité...

**M. Auger :** 12.

**M. Mathieu (Francis) :** Parce qu'il y a des gens aussi des secteurs, des équipes pour représenter très bien leurs besoins. On fait des ateliers pour s'assurer qu'on couvre les processus qu'on veut couvrir, là. Donc, l'idée, là,

c'est d'accueillir une demande au ministère, qu'elle soit par prestation électronique. Donc, il faut corriger également nos processus à l'interne pour s'assurer que la demande ne tombe pas entre deux chaises. Donc, c'est un travail assez complexe mais qui va être bénéfique pour les entreprises et qui va être beaucoup plus facilitant.

**M. Auger :** Ça me rappelle des souvenirs.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Oui, M. Beardsell.

**M. Beardsell (David) :** C'est ça, si vous me permettez d'ajouter. Essentiellement, c'est le propre des petites organisations, comme notre ministère, en fait, de ne pas être capable de dégager des gens à temps plein pour ce type de projet là. Donc, essentiellement, ce que ça fait dans les faits, c'est qu'on n'est pas en mesure de produire et de livrer aussi rapidement que ce qu'on aimerait faire. Et le recours à l'externe, dans le fond, il devient nécessaire dans les cas comme ça pour nous aider à livrer plus rapidement.

Ceci dit, dans le cadre des services en ligne qu'on souhaite mettre en place, il y a beaucoup d'arrimages qui sont à faire, notamment avec Services Québec et dans le cadre, en fait, de ClicSEQR Entreprises, d'une part, dans le cadre aussi de la bannière Entreprises Québec, d'autre part. Donc, tout ça doit devenir cohérent, et, attacher les fils, disons que ce n'est pas toujours simple, en technologie surtout.

**M. Auger :** C'était mon autre question. Merci. Question par rapport à vos ressources humaines dans le temps, vous avez 700... j'ai vu ça tout à l'heure, 718 personnes, 680 quelques ETC autorisés, répartis en cinq, six secteurs, je crois, là. Dans le temps, est-ce que ça a évolué beaucoup, à la baisse ou à la hausse, puis, si oui, est-ce il y a des secteurs plus que d'autres qui ont évolué?

**M. Mathieu (Francis) :** Je peux vous donner le détail. Donc, pour le rapport annuel 2014-2015, en effet, on avait 718 personnes. Il faut comprendre que c'est des personnes en place, parce que, comme M. Dumas vous expliquait tantôt, on avait 730 postes autorisés, puis, vous avez vu, même l'«utilisé», il était beaucoup plus bas.

**M. Auger :** ...

**M. Mathieu (Francis) :** Oui. Ça, ce qui explique ça, c'est que c'est surtout au niveau justement... dans mes équipes administratives, quand on s'est reconstitué en 2014, vous comprendrez que les équipes administratives avaient toutes été dissipées un peu partout dans d'autres ministères. Quand tu fusionnes deux organisations, tu te ramasses avec deux directeurs, deux personnes sur tout. Je prends juste en informatique, justement, j'avais 11 postes, on m'avait redonné mes postes des anciens portefeuilles, mais, avec des postes vacants, des gestionnaires avaient quitté, c'est ce qui a fait qu'on a sous-consommé nos ETC. Je pense que ça a été jusqu'au mois de novembre avant que l'équipe soit complète au niveau administratif puis qu'on puisse... On prend juste des employés qui reviennent de d'autres ministères, qu'on va chercher, là, mais c'était ça...

**M. Auger :** Donc, les ETC ont été sous-consommés par rapport à votre...

**M. Mathieu (Francis) :** À la cible que j'avais droit. Oui.

**M. Auger :** À la cible que vous avez droit, effectivement. Et là j'ai vu qu'il y avait des départs à la retraite. Est-ce que, dans le futur, il y a beaucoup de départs à la retraite qui s'en viennent? Est-ce que vous allez être capables éventuellement d'aller rechercher votre cible d'ETC autorisés?

**M. Mathieu (Francis) :** Bon. Oui, on a tout le temps des compressions. Là, vous m'avez posé la question tantôt. Aujourd'hui, en date du 22 janvier, le 718 est présentement 701 ressources, parce que, oui, on a eu des réductions d'effectif, des départs à la retraite, mais ça, on respecte les cibles que le Trésor nous impose. Donc, vous comprendrez, là, cette année, pour 2016-2017, on n'a pas de réduction d'effectif, on a un gel d'effectif. Donc, on va pouvoir maintenir les effectifs, alors que, par les années passées, avec les retraites, on devait toujours couper un sur deux, ce qui était beaucoup plus difficile, puis c'est solide.

Au niveau des départs à la retraite, j'en ai eu 32 en 2014-2015. En 2015-2016, j'en ai 33 de prévus. Et, en 2016-2017, j'en ai 14 de signés.

**M. Auger :** Est-ce que vous avez un plan de gestion de la main-d'oeuvre?

• (17 heures) •

**M. Mathieu (Francis) :** Bon. Ça, justement, la DRH, ce que j'expliquais tantôt, le fait de reconstituer les ministères comme ça, on est encore en 2015-2016. Puis juste de remettre nos politiques à jour... Parce que nous, on a été un bout avec le ministère des Finances, une partie du ministère, les gens, certains étaient dans d'autres portefeuilles, donc les pratiques différentes. Ça fait que, là, on a aussi des nouvelles personnes en place, moi, j'ai des nouveaux directeurs qui arrivent avec leur philosophie de d'autres organisations. Donc, ce qui est bien là-dedans, c'est qu'on va prendre le meilleur de tout ce qu'on a vu à date, les politiques de finance les meilleures, les politiques qu'on avait au MEIE qui étaient les meilleures. Ça fait qu'on est tout en train de remettre ça en place.

Et, oui, la Direction des ressources humaines travaille à me produire une GPMO pour savoir c'est quoi, mes risques, et tout ça, donc on est à travailler là-dessus. Mais je vous dirais que, depuis 2014-2015, surtout, comme je vous ai dit tantôt, les équipes administratives, ça a été jusqu'en novembre avant qu'ils soient tous reconstitués. Puis là il a fallu rapatrier les 200 personnes qui avaient quitté, remettre les politiques d'horaires variables et toute... Vous comprendrez qu'il y a beaucoup, beaucoup de politiques et de mesures administratives qu'on doit recréer à notre image d'aujourd'hui avec les gens en place, les délégations de signature, etc. Donc, on est tout en train de reproduire ça, mais c'est un travail ardu au travers de tout notre quotidien.

**M. Auger :** Merci. Oui?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Excusez, il y a un vote.

**M. Auger :** Ah! on a un vote?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Il y a un vote. Alors, il faut qu'on aille voter. Et, au retour, bien, on va répartir le temps qui reste jusqu'à 6 heures, là, selon le temps qu'on prendra. Alors, on est désolés, on est appelés au vote.

*(Suspension de la séance à 17 h 1)*

*(Reprise à 17 h 27)*

**Le Président (M. Gaudreault) :** On va reprendre nos travaux. Considérant le temps de vote, on va finir le bloc que le gouvernement avait commencé. Il leur reste 2 min 40 s. Après ça, on va aller à l'opposition officielle pour un bloc total de 12 minutes, à peu près 12 minutes. On va revenir au gouvernement pour un 15 minutes, à peu près, puis on va finir avec la deuxième opposition avec un bloc de cinq minutes. Vous allez avoir, là, le mot de la fin. Je ne vous demande pas si ça va parce que c'est comme ça. C'est tout ce qu'il me reste, moi, comme...

**Une voix :** On se fie à vous, M. le Président.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Oui, c'est ça, oui. Alors, on continue avec le... C'était quel député, déjà, qui... député de Sainte-Rose. Allez-y.

**M. Habel :** Merci, M. le Président. Donc, j'ai une petite question avec le tableau n° 5. Je vais vous laisser être au tableau n° 5. Juste pour vous informer, c'est que les dépenses pour le Fonds de développement économique ont diminué de 38,2 millions en raison de la baisse des coûts imputés aux mandats gouvernementaux et d'autres programmes. Je voulais juste savoir quels étaient les mandats, quels étaient les programmes, grosso modo.

**M. Dumas (Jocelin) :** La différence vient essentiellement du dossier de la Mine Jeffrey. Il y a une provision qui avait été prise, puis la dépense a été faite. Donc, les crédits ne sont pas revenus l'année suivante. C'est essentiellement la différence.

**M. Mathieu (Francis) :** C'est 41,3 millions, le montant qui avait été décaissé, là, en 2013-2014 pour régler le dossier de la Mine Jeffrey. C'est ce qui explique une dépense extraordinaire. Le reste, les données sont sensiblement les mêmes en volumétrie. Donc, c'est vraiment lui qui fait l'écart...

**M. Habel :** O.K., parfait, merci. Je vais y aller rapidement parce qu'il me reste peu de temps. Au niveau de la qualité des services, mon collègue en a parlé, au niveau du fait qu'il n'y avait ni indicateur, ni cible, ni résultat, là, au niveau du rapport annuel, j'ai peut-être une question. Parce que, dans les données qu'on a, c'est indiqué : «Le ministère indique toutefois qu'il a procédé à l'évaluation de huit mesures et programmes.» J'aimerais juste savoir quelles étaient ces mesures et ces programmes.

**M. Dumas (Jocelin) :** Bien, à chaque année, on se fait une programmation, là, des différents programmes qui vont être évalués. Je ne sais pas si Philippe Dubuisson a peut-être ça avec lui.

**M. Dubuisson (Philippe) :** Je pense que j'ai ça, c'est une donnée... Je ne retrouve plus où c'est...

*(Consultation)*

**Le Président (M. Gaudreault) :** Est-ce qu'il y a d'autres questions qu'on peut poser en attendant que... Je ne sais pas si...

**M. Dubuisson (Philippe) :** Je vais vous le retrouver...

• (17 h 30) •

**Le Président (M. Gaudreault) :** Ou on retient la question. On va aller tout de suite à l'opposition officielle puis on vous ajoutera une trentaine de secondes. O.K. Mme la députée d'Hochelaga-Maisonneuve.

**Mme Poirier :** Oui. Vous avez parlé tout à l'heure, entre autres, du programme PerforME. Vous avez donné des chiffres, je veux juste les valider avec vous. Vous avez parlé de 64 entreprises qui créaient 1 600 emplois et puis des investissements de... et là je n'ai pas de montant. Mais je continue à vous parler pendant que vous cherchez.

**Une voix :** Oui, oui, allez-y.

**Mme Poirier :** Est-ce que le programme a des objectifs en tant que tels sur le nombre d'entreprises à soutenir, le nombre d'emplois à soutenir et le montant? J'ai vu que c'est 50 millions qui étaient prévus dans un fonds, mais...

**Une voix :** De financement.

**Mme Poirier :** C'est ça. Mais quelles sont vos cibles, quels sont vos objectifs en fonction de ce programme-là?

**M. Dumas (Jocelin) :** Oui, bien, effectivement, on est rendu à 64 entreprises, là, qui ont été accompagnées, puis, de la réalisation de leurs projets à terme, ça devrait entraîner la création de 1 600 emplois, puis ces projets-là vont engendrer des investissements de 230 millions.

Maintenant, l'objectif, c'est d'accompagner une centaine d'entreprises par année. Je vais laisser Mario Limoges...

**M. Limoges (Mario) :** En fait, un complément d'information, on a tenu notre dernière rencontre du comité national cette semaine. C'était la troisième cohorte qui était présentée, il y avait 29 entreprises qui ont été présentées. Alors, ce qui veut dire que, depuis le lancement de PerforME, la stratégie PerforME, depuis l'an dernier, il y a eu trois rencontres du comité national. On est rendu à à peu près à une centaine d'entreprises, donc, ou de projets d'entreprise qui ont été prioritaires. Ce qu'il est intéressant de voir, c'est que tous les secteurs, ou à peu près, principaux de l'économie québécoise sont représentés dans ces projets-là, et aussi il y a 16 régions administratives sur 17 qui sont présentes dans la centaine de projets prioritaires jusqu'à ce jour.

Maintenant, au niveau de nos objectifs... Parce qu'on a des objectifs avec le comité national, puis, dans les régions, on a mis des attentes. Évidemment, nos attentes, c'est qu'il y en ait de toutes les régions, même celle qui n'est pas là, présente, dans le moment, c'est le Nord-du-Québec, on est en train d'en travailler pour qu'on puisse avoir un projet d'entreprise là-bas. Mais notre objectif sur trois ans est d'avoir 300 projets d'entreprise, donc, à terme, qui vont être suivis.

Maintenant, le processus de PerforME, pour information, c'est évidemment de mettre une cellule d'accélération autour des projets d'entreprise. Donc, la direction régionale, avec son conseiller de développement économique, est maître d'oeuvre là-dedans. Et on fait en sorte justement qu'avec nos partenaires, ministères et organismes, et les partenaires régionaux, on puisse faire en sorte que le projet arrive à terme.

Alors, jusqu'à maintenant, disons, après un an, ou à peu près, d'existence, on a des résultats qui sont très probants et on est en mesure de dire qu'on va avoir d'autres candidatures dans les prochaines cohortes. La prochaine rencontre du comité national de PerforME est le 14 juin prochain, et on a déjà des candidatures qui sont en banque, donc, pour aller vers notre objectif qui est d'environ une centaine par année, comme je disais tantôt, 300 à terme, après trois ans.

Et c'est vraiment satisfaisant pour les entrepreneurs qui viennent. Même, on a eu quatre entrepreneurs qui se sont présentés, cette semaine au comité national, rencontrer les membres du comité national et échanger avec eux sur leurs projets. Et ça fait partie de la bonification, justement, qu'on peut apporter avec PerforME. Les membres qui sont autour de la table, ce sont des entrepreneurs chevronnés, et ils y vont de conseils de mentorat, de coaching avec ces autres entrepreneurs là qui viennent présenter leurs projets.

Alors, une fois priorisé, évidemment, c'est à nous, au niveau des directions régionales et de nos conseillers, de mettre la cellule d'accélération en place et de faire en sorte que le projet arrive à terme et qu'il crée ces emplois, comme on a mentionné, et crée ces retombées dans l'entreprise et aussi au niveau régional.

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

**Mme Poirier :** Est-ce qu'il y a des entreprises d'économie sociale qui sont visées par ce projet-là?

**M. Limoges (Mario) :** Ça pourrait. De toute façon, actuellement, ce qu'on regarde, c'est que, notre processus d'accompagnement conseil stratégique en entreprise, là, qui est déployé partout au Québec par nos conseillers en développement économique, lorsqu'on va dans l'entreprise, on fait des prédiagnostics, comme M. le sous-ministre le mentionnait tantôt, au sein de l'entreprise, et on ouvre cet ACS là aussi à l'entrepreneuriat collectif. Pour nous, on pense qu'on a vraiment une valeur ajoutée aussi dans ce type d'entreprise là. Peu importe la région, au Québec, là, c'est toujours très... ça donne toujours une valeur ajoutée importante à l'intérieur de l'entreprise, qui vient, ensuite de ça, avec un plan d'action conçu par la suite.

**Mme Poirier :** Je comprends qu'il y en avait 64, que M. le sous-ministre a dit, 29 qui viennent d'arriver. Donc, plus 64? C'est 29 plus 64 ou les 29 sont dans le 64?

**M. Limoges (Mario) :** Non, plus 64. C'est comme une information, là, que je vous donne qui est chaude, parce qu'on a eu notre rencontre cette semaine, du comité national.

**Mme Poirier :** O.K. Dans ces plus ou moins 100 entreprises, est-ce qu'il y en a en économie sociale?

**M. Limoges (Mario) :** Pas pour l'instant.

**Mme Poirier :** Pas pour l'instant. Quelles démarches sont faites? Parce que je comprends que c'est vos conseillers de développement régionaux qui font le démarchage, si je comprends bien, des entreprises. Qu'est-ce qu'ils font pour aller rejoindre les entreprises d'économie sociale ou, en tout cas, les projets? Puisqu'on se rappellera, c'est les CLD qui avaient ce mandat-là dans le passé, ils ont été abolis. Vers qui ils se tournent présentement? L'entrepreneur social qui souhaite déposer un projet, il va se présenter où?

**M. Limoges (Mario) :** Alors, évidemment, actuellement, on a travaillé beaucoup avec... Vous vous rappelez du programme qui avait été lancé, des gazelles? Alors, on a travaillé beaucoup avec ces gens-là qui avaient demandé à être partie prenante des gazelles. Mais maintenant c'est plutôt le projet d'entreprise qui est priorisé, ce qui fait que c'est très différent. Et donc on a des entreprises, actuellement, qui sont, comme je le mentionnais tantôt... qui viennent voir, au niveau des conseillers de développement économique, au niveau des directions régionales, pour, justement, faire partie de perforME.

Maintenant, on a une campagne aussi de promotion, de communication qui est assez bien articulée à une tournée des régions qui va s'amorcer dans les prochaines semaines et qui va prendre tout le printemps, avec la collaboration d'ailleurs des chambres de commerce. Et donc la campagne de communication, qui a aussi été amorcée avec le journal *Les Affaires* tout dernièrement, avec une très bonne presse sur les entreprises qui actuellement font partie de ces cohortes-là de perforME, fait en sorte, là, qu'il y a actuellement une espèce, là, de buzz, si je peux m'exprimer ainsi, là, au niveau des régions. Les gens ont le goût de faire partie de ces cohortes-là de perforME. Même, il y a des entrepreneurs, des entreprises qui, dorénavant, lorsqu'ils sont priorisés, indiquent le logo perforME sous leurs signatures pour dire : Je suis comme maintenant pris en charge, ou peu importe, là, au niveau de mon projet d'entreprise pour l'amener plus loin. Donc, il y a une certaine fierté à travers tout ça.

Donc, pour les entreprises d'économie sociale avec lesquelles déjà on travaille au niveau des directions régionales, à travers les pôles, ainsi de suite, régionaux, donc, l'entrepreneuriat collectif, pour eux, de la même façon, ils vont être sollicités, ils vont faire partie, probablement, de la tournée de communication qu'on va faire autour de perforME au printemps qui vient. Ils vont avoir les invitations, parce qu'ils font partie, donc, de ces listes d'entreprises à l'intérieur de nos directions régionales. Et toutes les entreprises, donc, sont sollicitées pour ce projet-là. Et ça fait en sorte, justement, qu'on puisse amener plus loin. C'est des projets, évidemment, soit d'innovation, soit d'exportation, ou soit les deux. Alors, évidemment, il faut que ça rentre à l'intérieur de ce cadre-là.

**Mme Poirier :** Vous m'avez dit que vos objectifs étaient environ 300 entreprises, mais, en matière de création d'emplois et d'investissement total, est-ce que vous avez des cibles aussi?

**M. Limoges (Mario) :** Les cibles n'ont pas été tracées au niveau développement des affaires de l'entreprise comme telle. Par contre, on s'aperçoit maintenant qu'on a généré, comme vous l'avez vu au niveau des chiffres qui ont été donnés, des montants impressionnants. Évidemment, on est un petit peu tributaires des projets qui nous sont présentés par les entreprises. Je vais vous donner un exemple. Dans l'ensemble des projets qui nous ont été présentés, il y en a un qui totalisait par lui-même 50 millions, ce qui fait que ça vient changer beaucoup le portrait. Par contre, il y a beaucoup de projets qui sont d'environ 3 millions, 4 millions, qui font en sorte que c'est vraiment le coeur de notre action au niveau des PME, et c'est vraiment là où on essaie de se concentrer et de focaliser dans toutes les régions pour que les PME, donc, puissent avoir un support adéquat, encore une fois, par ces cellules d'accélération là. Alors, il était très difficile de mettre un chiffre au niveau, par exemple, de la valeur totale des projets dès le départ, étant donné qu'on faisait affaire avec des projets, donc, qu'on attendait.

De la même façon, au niveau des emplois, on s'aperçoit que ça génère des emplois, il va y avoir des retombées qui sont inscrites même au projet lui-même, là, dans la... Ça va générer des emplois nouveaux, mais on s'aperçoit aussi qu'il y a beaucoup d'innovations. À un certain moment donné, l'innovation ne fait pas créer vraiment des emplois nouveaux énormément dans l'entreprise, mais va changer complètement la compétitivité de l'entreprise, par exemple avec ses façons de faire, ses processus internes. Ce qui fait qu'on n'a pas, pour répondre à votre question, on n'a pas d'objectif clair en termes de chiffres d'affaires à augmenter ou de création d'emplois. Cependant, les 300 projets PerforME, sur la période de trois ans, on est convaincus, donc, qu'on va atteindre, suivant ce qu'on a déjà comme résultats, des chiffres assez impressionnants.

• (17 h 40) •

**M. Dumas (Jocelin) :** Bien, dans le fond, si je peux me permettre, la cible d'une centaine d'entreprises par année, elle a été établie aussi en fonction de notre capacité d'accompagner adéquatement ces gens-là. Alors, avec une centaine par année là, on pense qu'on est capables d'offrir un service professionnel, là, disons, puis qui permet de faciliter la réalisation de projets, là, pour ces entreprises-là.

**Mme Poirier :** Juste pour bien comprendre le fonctionnement, c'est le conseiller régional qui accompagne le projet ou c'est l'équipe centrale qui accompagne le projet?

**M. Limoges (Mario) :** C'est le conseiller régional qui... D'ailleurs, à certaines occasions, on a fait en sorte que le conseiller vienne avec l'entrepreneur présenter le projet au comité national.

**Mme Poirier :** D'accord. Est-ce qu'il y a une concentration du type d'entreprise qui est visé, là, que l'on voit, là, qui se dessine dans vos 100 entreprises, mais que vous souhaitez avoir tel type d'entreprise qui soit particulièrement accompagné, là?

**M. Limoges (Mario) :** Au début du programme PerforME, on craignait d'avoir justement cette concentration-là dans des secteurs d'activité qui sont actuellement en effervescence au Québec. Or, ce n'est pas ça qui s'est produit et, à notre grande joie, satisfaction et la satisfaction des membres du comité national, c'est qu'on a vraiment une dispersion dans plusieurs secteurs d'activité, des secteurs de pointe comme des secteurs plus traditionnels, de la fabrication, manufacturier, et encore une fois on a une belle dispersion de l'ensemble de ces projets priorités là dans le Québec, dans toutes les régions du Québec.

**Mme Poirier :** Merci.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. Ça met fin à votre bloc, Mme la députée. On retourne du côté du gouvernement, avec 11 min 30 s comme dernier bloc. Là, on a fait nos bons calculs. M. le député de Trois-Rivières.

**M. Girard :** Donc, je vais revenir sur la question de mon collègue tout à l'heure. On parlait dans votre allocution, M. le sous-ministre, que l'équipe avait procédé à l'évaluation de huit mesures ou programmes au courant de l'année. Donc, quels sont ces mesures, ces programmes et comment ça a été évalué?

**M. Dubuisson (Philippe) :** Bon, c'est ça, les programmes qui ont été évalués, je vous les nomme, là, en rafale. Alors, il y a le programme ESSOR, essentiellement de l'aide financière aux entreprises, le programme d'aide aux secteurs stratégiques et aux créneaux d'excellence, le PRDS, qu'on appelle, le Programme d'appui au redressement et à la rétention d'entreprises stratégiques et aux territoires en difficulté, le Programme d'aide à l'entrepreneuriat, le PAEN, qu'on appelle, et le programme d'aide à l'innovation. Et, en 2013-2014, là ça a déboulé, il y a eu le programme Exportation aussi qui a été évalué.

Ça, c'est des programmes, on n'arrive pas à huit, mais, pour arriver à huit, je pense qu'il y a des organismes aussi, là-dedans, qui ont été évalués. Comme je disais tantôt, le CEFRIO a été évalué, le CRIQ, etc. C'est des évaluations qui vont être rendues publiques dans les prochaines semaines, là.

**M. Girard :** Et sur quelle base sont faites les évaluations? Et qu'est-ce qui nous permet de dire si oui ou non on a été performants dans ces programmes-là? Comment c'est fait, en gros? Est-ce qu'il y a des mesures concrètes d'évaluation? Est-ce qu'il y a des tableaux d'évaluation? Est-ce qu'il y a des critères qui sont sélectionnés? Comment c'est fait?

**M. Dubuisson (Philippe) :** Dans tous les cas, on se pose trois grandes questions. La première, c'est : L'intervention gouvernementale est-elle appropriée? Il y a un objectif. Est-ce que c'est approprié? Est-ce qu'on a des bons résultats? Bon, etc. La deuxième, c'est : Dans son application, le programme est-il un succès? Alors là, on regarde plus particulièrement les résultats du programme par rapport aux attentes fixées au départ. Et puis ensuite on regarde si les retombées sont probantes. Exemple, est-ce que ça génère des dépenses, des investissements, etc., supérieurs au coût du programme? Alors, c'est ce genre d'indicateurs de mesure qu'on va avoir.

Dans chaque cas, c'est les trois grandes questions qu'on se pose. Ensuite, il y a un comité d'évaluation qui évalue le programme, etc. Dans l'évaluation, il y a aussi une partie satisfaction de la clientèle. Alors, il y a un sondage, les gens sont contactés, il y a une évaluation donc, aussi, de la satisfaction de la clientèle par rapport au programme, etc.

**M. Girard :** Quand un programme est mis en place, est-ce qu'il y a des attentes? Est-ce qu'il a déjà à la base... Quand on décide de mettre un programme en place au ministère, est-ce qu'on a déjà... on dit : Bon, on s'attend à aider tant d'entreprises, si on investit tant de millions, on aimerait que ça génère tant d'investissements privés, et tout ça? Est-ce que chaque programme, quand il est mis en place, il y a vraiment des bases solides lors de la mise en place pour nous permettre de pouvoir suivre les résultats du programme par la suite?

**M. Dubuisson (Philippe) :** Ça, c'est à chacun de mes collègues de voir dans leurs programmes, mais généralement, oui. Si je prends le PAGES, le programme d'aide... — voyons! — d'action gouvernementale en économie sociale, on avait fixé des objectifs très clairs : 30 000 emplois en cinq ans, de générer 500 millions d'investissement. Alors, généralement, quand on lance une stratégie, un programme, on se donne des objectifs pour ensuite pouvoir évaluer la performance, et la performance est évaluée en fonction des critères.

Il y a d'autres critères qu'on va faire dans l'évaluation. Exemple, quel est l'effet de levier du programme? Plus l'effet levier est grand, plus le programme est jugé un succès. Dans le cas de l'économie sociale, 1 \$ de soutien financier donne lieu à 5 \$ d'investissement. Alors, il y a un effet de levier d'un pour cinq, d'où le 500 millions d'objectif sur un programme de 100 millions. Alors, il y a toutes sortes de critères comme ça. Mais, je dirais, dans la plupart des programmes de mes collègues, on fixe les objectifs au départ.

**M. Girard :** Je vais vous ramener maintenant au niveau de la gestion des ressources. Au niveau des ressources, on mentionne, entre autres, dans votre document, les pourcentages, le pourcentage de femmes, entre autres, qui est de 56,28 % au niveau des employés réguliers du ministère, donc ce qui est très, très bien, bravo! On a le pourcentage d'autochtones, anglophones, personnes handicapées, etc. Étant une personne de région, ayant plusieurs collègues qui sont issus des régions, on n'a pas dans votre rapport quelle est la proportion des effectifs qui travaillent en région. Comment le ministère est déployé dans les régions? Quelles sont les ressources, quel est le travail qui se fait dans chacune des régions pour aider le développement économique régional? Comment on travaille au ministère? Quelles sont les compétences de ces gens-là? Et, bon, ça fait qu'un petit peu, là, la répartition des ressources. Combien on a de personnes dans les régions? Ça représente combien d'effectifs? Et le travail principal de ces gens-là, en quoi il consiste? Est-ce qu'on en a dans toutes les régions du Québec?

**M. Dumas (Jocelin) :** Oui, bien, quand on regarde la façon dont le ministère est divisé, là, dans le fond, il y a cinq grands secteurs, là, administration, évidemment, qui est plus concentrée à Québec. Il y a aussi secteur des politiques économiques, industries stratégiques, commerce extérieur, services aux entreprises et affaires territoriales, puis l'innovation. Et le secteur où il y a le plus grand nombre d'employés, là, c'est le service aux entreprises et affaires territoriales. On retrouve 211 employés sur 718, et ces 211 employés là, ils sont répartis à travers tout le Québec, là, par nos directions régionales. Donc, c'est ça... Oui, bien, puis on peut, si vous les voulez, vous fournir, là, un tableau qui donne la distribution dans chacune des 17 régions du Québec, oui.

**Une voix : ...**

**M. Dumas (Jocelin) :** Oui. On vous le fera suivre, l'effectif par région administrative, tout simplement.

**M. Girard :** O.K. Et ces gens-là, principalement, les compétences, ces gens-là, le travail qu'ils ont à faire dans les régions... Est-ce qu'on a beaucoup de personnel administratif? Est-ce que ce sont des conseillers? Est-ce qu'on a des experts en développement économique? Comment ça se passe dans chacune des régions?

• (17 h 50) •

**M. Limoges (Mario) :** En fait, premièrement, pour répondre à la première partie de la question, on est présents dans toutes les régions, oui, on a donc 17 directions régionales. Chaque direction régionale est chapeautéée par un directeur régional et un soutien administratif, adjoints et techniciens. Pour la plupart, nos conseillers en développement économique, donc ils sont répartis dans l'ensemble de ces directions régionales là, font un travail sur trois aspects particuliers. À l'occasion, c'est le même individu, d'autres fois c'est par expertise. L'accompagnement conseil des entreprises, donc, ça nous prend un profil de conseiller qui connaît qu'est-ce que c'est une entreprise, une PME, et qui est en mesure, donc, notamment, par notre accompagnement conseil stratégique, de bien faire le prédiagnostic sur différents paramètres de l'entreprise, mais aussi d'arriver à un plan d'action et donc d'accompagner l'entrepreneur.

L'autre profil qu'on demande à nos conseillers, c'est évidemment d'animer, au niveau des partenaires régionaux, le développement économique et régional, et cela, ça se fait à travers différentes tables et, à l'occasion, ce qu'on appelle des réseaux express. Par exemple, une entreprise a un projet, notre conseiller développement économique du ministère va prendre le leadership de ce projet-là, il va rassembler autour de la table des gens d'Investissement Québec, des gens d'Emploi-Québec, des gens de la BDC, ainsi de suite, pour s'assurer qu'on puisse mener à bien ce projet-là. Donc, il y a une très bonne compréhension puis aussi une animation au niveau régional.

L'autre partie, c'est l'animation au niveau de certaines grandes stratégies régionales de développement économique, comme par exemple au niveau des créneaux ACCORD qui sont présents dans nos régions et qui, donc, sont accompagnés aussi avec le directeur de créneau mais évidemment par notre conseiller en développement économique et notre directeur régional pour faire en sorte que ces pôles d'excellence là, ces créneaux d'excellence là — on en a 35 dispersés au Québec actuellement — donc, ils puissent être menés à bien. Donc, nos conseillers en développement économique, qui sont présents dans toutes les régions du Québec, doivent avoir une certaine expertise mais aussi une versatilité dans le travail et être capables de bien comprendre qu'est-ce que c'est, une entreprise, qu'est-ce que c'est, gérer des affaires, l'innovation, l'exportation, plusieurs programmes.

On est impliqués, par exemple, actuellement dans la mise en place de la Stratégie maritime avec les zones industrialo-portuaires, 15 ou 16 au Québec, ainsi de suite. Alors donc, la stratégie PerforME, qu'on a parlée tantôt, donc eux, ils sont à pied d'oeuvre pour faire en sorte que ça soit une réussite. D'autres aspects, aussi, de notre implication, par exemple au niveau du programme Exportation et autres programmes gouvernementaux. Donc, je dirais que c'est l'armée du gouvernement du Québec en développement économique régional. C'est eux qui doivent faire en sorte, donc, que toutes les grandes stratégies et programmes gouvernementaux, du projet gouvernemental, soient mis en oeuvre.

**M. Dumas (Jocelin) :** Juste un petit complément. Dans le fond, il y a 30 % du personnel du ministère qui est distribué dans le réseau des directions régionales et, sur ces 211 personnes là, il y a 142 professionnels. Alors, c'est beaucoup des conseillers puis des gens qui sont en contact avec nos partenaires sur le terrain un peu partout.

**M. Girard :** Pour rester dans le développement régional, on sait que les différentes régions ont des réalités, des défis qui sont différents d'une région à l'autre. On sait que le ministère gère, entre autres, on l'a vu dans la présentation, des fonds de diversification : Mauricie, dans la région de la MRC des Sources, en Gaspésie, également à Mégantic. Est-ce que ces fonds-là sont vraiment des outils de développement qui amènent une plus-value? Comment vous voyez ça? Est-ce que ce sont des fonds qui, vraiment, nous donnent de quoi de plus pour les régions?

**M. Limoges (Mario) :** Oui, tout à fait. En fait, la mécanique de ces fonds-là, premièrement, c'est la mise en oeuvre à partir des budgets de ces fonds-là pour la diversification économique des régions. Le mot le dit. Alors, c'est vraiment à partir d'un comité local, qui nous sert comme table, là, en réalité, qui va tracer le plan d'action du fonds de diversification, que ça soit, par exemple, en Mauricie, Centre-du-Québec, ou que ça soit MRC des Sources, ou que ça soit Lac-Mégantic, même le fonds FAIR qu'on a obtenu, là, du MAMOT, qu'on gère dorénavant en Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine. Ça fait en sorte, donc, qu'on peut dynamiser, hein, au niveau régional, le développement, la diversification économique. Ça soutient des projets. Ça soutient vraiment des projets et ça fait en sorte aussi de faire la promotion de la région en question, parce que c'est dans le mandat du fonds, c'est dans le mandat du comité de faire la promotion pour que l'investissement vienne se faire à l'intérieur de cette région-là et qu'ils puissent accompagner...

**Le Président (M. Gaudreault) :** Merci. C'est malheureusement tout le temps qu'on avait, c'est le temps qu'on avait également pour le gouvernement. Alors, le dernier groupe, cinq minutes, le député de Johnson, cinq minutes s'il vous plaît. Allez-y.

**M. Lamontagne :** Merci, M. le Président. Bonjour, merci. Petite question. Première étude de crédits, moi, en juillet 2014 — hein, vous étiez présent, M. le sous-ministre — j'avais pris un peu le programme économique, là, que le gouvernement nous soumettait puis j'avais posé un certain nombre de questions au ministre, à savoir un peu quels étaient ses objectifs par rapport à tel aspect, tel aspect, telle mesure qu'il proposait, et tout ça. Puis, à un moment donné, un peu exaspéré, le ministre a dit : Écoutez, M. le député, ce qu'il faut comprendre, c'est que ce n'est pas dans la mission d'un gouvernement d'avoir des objectifs. J'ai dit : Ultiment, comment on mesure ça, là? C'est avec les grands indicateurs. Puis moi, j'avais trouvé... Que notre seule mesure, ça soit les grands indicateurs, je trouvais que c'était y aller pas mal avec les mitaines dans le noir, un peu.

Ça fait que moi, j'aimerais ça vous entendre... Parce qu'on sait qu'on n'a pas encore de plan stratégique. Mais, au-delà de l'idée du plan stratégique, là, qui est commandé un peu par la Loi de l'administration publique, là, vous l'avez dit : Bon, bien, on a quand même, là, un tableau de bord, et tout ça, mais est-ce que c'est légitime de s'attendre à ce qu'on ait un plan, des objectifs puis une mesure de l'effort qu'on fait pour voir après ça comment qu'on peut réorienter nos efforts? Ça, c'est-à-dire légitime, demander ça, ou c'est... Moi, je viens d'un milieu que peut-être que c'est légitime de le faire mais qu'avec l'appareil gouvernemental, ou tout ça, c'est rêver en couleurs?

**Le Président (M. Gaudreault) :** Rêvez-vous en couleurs, M. le sous-ministre?

**M. Dumas (Jocelin) :** Pas nécessairement en couleurs, mais on essaie d'être ambitieux. Bien, écoutez, quand même, là, moi, dans le poste que j'occupe, là, je ne me sens pas comme... Je ne peux pas répondre à la place du gouvernement libéral, mais quand même je pense que c'est de très grande notoriété que le gouvernement s'est commis à un objectif de création d'emplois, hein? Alors, ça, c'est comme très clair, là. Et, pour le reste, bien, ensuite de ça, bien, nous, évidemment, dans nos actions quotidiennes, évidemment, quand on soutient l'investissement, c'est dans l'objectif de créer des emplois. C'est ça, la motivation principale.

Par ailleurs, je vous dirais, par rapport à la problématique plus large de positionnement du Québec sur l'échiquier mondial, il y a trois grands facteurs qui contribuent à la croissance économique, création de richesse, c'est l'augmentation de la démographie, l'augmentation du taux d'emploi, l'amélioration de la productivité. Alors, moi, je vous dirais : Tout ce qu'on peut faire pour améliorer la productivité du Québec, c'est absolument essentiel, pour assurer la création d'emplois qui viendra dans les prochaines années, dans cinq, 10 ans, stimuler l'innovation, s'assurer que l'innovation étant intégrée dans les plans d'affaires des entreprises. Ça, ça m'apparaît des choses qui sont absolument fondamentales. Et là-dessus...

**M. Lamontagne :** Mais justement, quand je vous entends dire ça, est-ce que, concrètement, on peut savoir qu'est-ce que le gouvernement se commet à faire pour justement stimuler l'innovation, pour en récolter les fruits, au-delà des...

**M. Dumas (Jocelin) :** Bien, dans le plan stratégique sur lequel on travaille, on a des indicateurs très précis là-dessus, parce qu'on pense que c'est important que l'innovation soit intégrée. Mais on va avoir des actions précises qui vont découler de cet axe d'orientation là, avec des cibles.

**M. Lamontagne :** Alors, on peut s'attendre à avoir ça...

**M. Dumas (Jocelin) :** Tout à fait.

**M. Lamontagne :** ...incessamment. Alors, bien, ça va être tout pour ce soir. Je vous remercie beaucoup.

**Le Président (M. Gaudreault) :** C'est terminé? Merci, M. le député.

Alors, c'est ce qui met fin à notre audition et à votre passage à tabac devant nous. Alors, là-dessus, il est de coutume de proposer au sous-ministre ou à la sous-ministre qui vient nous rencontrer de dire un petit mot de conclusion, si vous le souhaitez, en quelques minutes rapidement.

**M. Dumas (Jocelin) :** Bien, très rapidement, je vous remercie de cet échange qu'on a pu avoir. Et je retiens le commentaire de Mme Poirier qui trouve que notre site devrait être plus convivial, alors on va travailler là-dessus. Ce serait ça, le mot de la conclusion. Merci.

**Le Président (M. Gaudreault) :** Bon. Bien, alors, merci, merci beaucoup.

Alors, la Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes. Après quoi, on va se réunir en séance de travail, comme d'habitude, pour statuer sur nos observations, conclusions, recommandations à la suite de l'audition. Alors, je sais que vous êtes très nombreux, on vous aime beaucoup, mais on vous demande de vous retirer pour nous permettre de travailler à huis clos. Alors, merci beaucoup.

*(Fin de la séance à 17 h 58)*