ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION — QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente
de l'administration publique

Le jeudi 10 mars 2016 — Vol. 44 N° 27

Audition sur le rapport de vérification particulière du Vérificateur général intitulé *Contrats en technologies de l'information*

Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 10 mars 2016 — Vol. 44 N° 27

Table des matières

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc 1

Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Yves Ouellet 2

Exposé du vice-président de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, M. Michel Dumas 3

Exposé du président-directeur général de Revenu Québec, M. Éric Ducharme 4

Discussion générale 5

Conclusions
- M. Yves Ouellet, secrétaire du Conseil du trésor 34
- M. Michel Dumas, vice-président de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail 34
- M. Éric Ducharme, président-directeur général de Revenu Québec 35
- Mme Guylaine Leclerc, Vérificatrice générale 35

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Jean-Denis Girard
M. Guy Leclair
M. André Drolet
M. Raymond Bernier
M. Éric Caire
M. Pierre Giguère

* M. Patrice Alain, Revenu Québec

* Témoin interrogé par les membres de la commission

Le jeudi 10 mars 2016 — Vol. 44 N° 27

Audition sur le rapport de vérification particulière du Vérificateur général intitulé *Contrats en technologies de l'information*

(Quinze heures six minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Nous allons entamer nos travaux. Je vous demande d'être à l'ordre. Je constate le quorum et je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à tout le monde de bien éteindre, s'il vous plaît, la sonnerie de leurs téléphones cellulaires. Comme président de la CAP, je suis très content de voir autant de personnes dans cette salle. Ça me donne des arguments pour plaider auprès du président pour nous mettre dans d'autres types de salles que cette salle-ci. Alors, merci de m'aider à ça.

Notre mandat est le suivant, c'est que la commission est réunie afin de procéder à l'audition sur le rapport de vérification particulière de la Vérificatrice générale, rapport intitulé *Contrats en technologies de l'information.*

Alors, M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplaçants ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par M. Leclair (Beauharnois).

Le Président (M. Gaudreault) : Donc, merci, M. le secrétaire.

Alors, je vais faire la lecture de notre ordre du jour. On va débuter par l'exposé de la Vérificatrice générale du Québec puis nous entendrons les exposés du Secrétariat du Conseil du trésor, de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, la CNESST. On va également entendre la présentation, l'exposé de Revenu Québec. Le reste de la séance va être consacré aux échanges avec les membres de la commission. Le temps est partagé entre le groupe parlementaire qui forme le gouvernement et les députés de l'opposition officielle et de la deuxième opposition.

Vu qu'on est très nombreux et pour le bénéfice du son et du *Journal des débats*, de la régie, je vais demander à chacune des personnes qui va prendre la parole pour la première fois de se présenter avec son titre avant de parler parce que, sinon, ça devient ingérable pour le son. Et, si jamais vous faites intervenir des gens qui sont en arrière de vous et qui se déplacent au micro, la même chose, s'il vous plaît, de dire le nom et la fonction parce que, sinon, ça devient difficile à gérer.

Alors, je vous invite, Mme la Vérificatrice générale, à nous faire part de votre résumé et des observations qui portent sur les contrats en matière de technologies de l'information.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci. Alors, M. le Président, Mmes, MM. les membres de la commission, M. le secrétaire du Secrétariat du Conseil du trésor, Mme la présidente et chef de la direction de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, M. le président-directeur général du Revenu Québec, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique, laquelle concerne la vérification particulière portant sur les contrats en technologies de l'information.

Tout d'abord, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint, Mme Véronique Boily, directrice principale de vérification, et Mme Moïsette Fortin, chargée de projet.

Les ministères et les organismes publics versent des sommes importantes pour obtenir des biens et des services liés aux technologies de l'information. Au cours des exercices 2012-2013 et 2013-2014, ils ont accordé plus de 1,7 milliard de dollars en contrats d'approvisionnement et de services professionnels dans ce domaine.

Le 18 mars 2015, le Conseil du trésor a demandé au Vérificateur général d'effectuer une vérification particulière concernant le processus d'adjudication des contrats en technologies de l'information. Les contrats en question se rapportent à des personnes visées par les arrestations que l'UPAC a effectuées le 11 mars 2015 et/ou à tout autre contrat pertinent.

• *(15 h 10)* •

La demande du Conseil du trésor a porté précisément sur les contrats accordés au cours des trois dernières années. Nous avons traité 27 contrats de services professionnels, dont neuf sont associés à un intimé. Les autres ont été choisis parmi ceux attribués durant la même période et qui nous semblaient comporter des risques particuliers comme l'ampleur du contrat ou la nature des travaux. Les contrats vérifiés, qui ont une valeur totale de 223 millions de dollars, sont répartis entre huit entités.

Au même moment, le Commissaire à la lutte contre la corruption a reçu un mandat lié à ce sujet. Il devait formuler des recommandations sur la gestion des contrats publics en informatique afin de prévenir les pratiques illégales et de lutter plus efficacement contre elles. Mentionnons que notre mandat est différent de celui du Commissaire à la lutte contre la corruption. En effet, nous n'avions pas à confirmer la présence de fraude, de collusion ou de corruption.

Nous avons orienté nos travaux sur les principaux risques associés à l'intégrité du processus d'acquisition de services professionnels dans le domaine des technologies de l'information. Nous nous sommes aussi penchés sur les pratiques qui font en sorte que les ministères et les organismes sont vulnérables au développement de comportements répréhensibles. Nous avons également examiné l'encadrement exercé à cet égard par le Secrétariat du Conseil du trésor, le SCT.

De façon générale, les risques liés à l'intégrité du processus ne sont pas gérés adéquatement. Les lacunes observées aux étapes clés de ce processus sont répandues dans les huit entités vérifiées et touchent la grande majorité

des 27 contrats examinés. La situation observée est d'autant plus préoccupante que nos travaux de vérification se sont déroulés dans des ministères et des organismes qui sont des donneurs importants de contrats en technologies de l'information.

Parmi les lacunes qui ont le plus d'impact sur l'intégrité du processus, mentionnons les suivantes. Lors de la détermination des besoins et de la préparation de l'appel d'offres, les entités vérifiées n'ont pas pris toutes les mesures nécessaires pour s'assurer de l'indépendance et de l'impartialité des personnes directement concernées par ces étapes. Ainsi, il arrive que les ressources externes rédigent l'appel d'offres et que la firme qui les emploie obtienne le contrat. En outre, des mécanismes de contrôle sont encore manquants pour s'assurer que les personnes qui préparent l'appel d'offres sont indépendantes de celles qui siègent au comité de sélection.

Quant à l'exécution des contrats, des modalités relatives à ces derniers ne sont pas respectées. Par exemple, des travaux sont réalisés par des ressources autres que celles désignées dans le contrat. Dans d'autres cas, des travaux non prévus sont effectués. Afin d'illustrer notre propos, notons que certains contrats, moins de 10 % des ressources prévues dans la soumission, ont réalisé des travaux. Pourtant, l'expérience des ressources comptait pour plus de la moitié de la note qui a permis à la firme de se qualifier. Par ailleurs, parmi les 27 contrats vérifiés, 19 exclusivement à taux journalier et cinq majoritairement à taux journalier. Ce type de contrat fait en sorte que les fournisseurs n'assument qu'une faible partie des risques.

Le recours important aux ressources externes est encore présent dans les ministères et les organismes, et ce, de façon récurrente et sur de longues périodes. À titre d'exemple, 31 ressources externes travaillaient dans l'un ou l'autre des ministères ou organismes vérifiés depuis au moins 10 ans. En outre, les ministères et les organismes ont encore recours fréquemment au secteur privé afin de combler des besoins, notamment pour des activités de niveau stratégique. De fait, le SCT n'a toujours pas de portrait global et complet de la répartition de la main-d'oeuvre en technologies de l'information.

La plupart des lacunes observées lors de nos travaux ont déjà fait l'objet de recommandations du Vérificateur général lors de missions précédentes. À notre avis, les actions entreprises par le SCT au cours des dernières années nécessitent d'être renforcées. Ces actions doivent orienter et soutenir adéquatement les ministères et les organismes à l'égard de la gestion contractuelle en technologies de l'information.

D'autre part, il faut sensibiliser davantage les différents secteurs concernés par le processus contractuel aux principes visés par la loi. Dans les faits, l'utilisation du processus de gestion contractuelle est trop souvent perçue, au sein des entités, comme un passage obligé pour qualifier un fournisseur. D'autre part, le SCT devra renforcer son mode d'intervention relatif à la gestion contractuelle en technologies de l'information. Il lui faut travailler en collaboration avec les ministères et les organismes pour trouver des solutions durables aux enjeux qui y sont reliés. Cela est primordial, d'autant plus que les sommes en jeu sont considérables.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants des neuf entités visées par la vérification, dont le SCT, la Commission des normes, de l'équité et de la santé et de la sécurité au travail ainsi que Revenu Québec. Je tiens aussi à assurer les membres de la commission qu'ils peuvent compter sur mon entière collaboration.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci beaucoup, Mme Leclerc. Nous allons tout de suite entendre le Secrétariat du Conseil du trésor avec M. le secrétaire. Je vous invite à nous présenter les gens qui vous accompagnent, et vous disposez de cinq minutes.

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

M. Ouellet (Yves) : D'accord. M. le Président, Mme la Vérificatrice générale, Mme et MM. les membres de la commission, chers collègues, je vous remercie de cette invitation à participer aux travaux de la Commission de l'administration publique sur le rapport du Vérificateur général concernant les contrats en technologies de l'information. Je suis accompagné aujourd'hui par Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics, et par M. Benoit Boivin, secrétaire associé au dirigeant principal de l'information.

Permettez-moi d'abord de revenir sur les événements qui nous amènent ici aujourd'hui. En mars 2015, à la suite d'arrestations effectuées par l'UPAC dans le cadre d'une situation non conforme décelée à Revenu Québec, le gouvernement du Québec posait deux gestes additionnels pour assurer l'intégrité des processus d'acquisition de services professionnels en technologies de l'information. C'est dans l'objectif d'alimenter les efforts du gouvernement pour améliorer ces processus que ces deux mandats furent confiés, l'un au Vérificateur général et l'autre au Commissaire à la lutte contre la corruption. Ces deux instances, reconnues pour leur crédibilité et leur expertise, ont effectué des travaux d'importance. Nous accueillons leurs recommandations favorablement.

Les travaux du Vérificateur général ont été orientés spécifiquement sur les principaux risques associés à l'intégrité du processus d'acquisition de services professionnels en TI. Des contrats ont été examinés pour les années 2012-2013 à 2014-2015. Étant donné la période de vérification couverte, les résultats découlant de mesures mises en place par le gouvernement au cours des derniers mois n'ont pu être constatés dans le cadre de ce mandat. Les résultats pourront être appréciés ultérieurement, au fil de leur mise en oeuvre.

Je profite de ces remarques d'ouverture pour vous souligner certains gestes déjà posés et en cours afin de donner suite aux recommandations du Vérificateur général. D'abord, la Stratégie gouvernementale en TI, rendue publique en juin 2015, propose des mesures structurantes qui seront mises en oeuvre d'ici 2018. Celles-ci ont notamment pour objectif de rehausser l'expertise interne en TI, de réduire le recours à l'externe et de mieux encadrer celui-ci lorsque nécessaire.

Également, le Passeport Entreprises, annoncé en octobre 2015, vise à améliorer les processus d'appel d'offres afin qu'ils soient plus rigoureux, intègres et transparents. Il vise aussi à faciliter l'accessibilité aux marchés publics. Ce plan d'action prévoit la création d'un commissaire aux contrats publics, une instance dédiée à la saine gestion des contrats publics.

Le commissaire aurait le pouvoir d'exiger des modifications au document d'appel d'offres ou de l'annuler s'il est d'avis que celui-ci restreint indûment la concurrence.

En réponse aux recommandations du Commissaire à la lutte contre la corruption et dans le but de renforcer l'intégrité des processus contractuels, le Conseil du trésor a adopté une directive en août 2015. Celle-ci exige des organismes publics qu'ils se dotent de lignes de conduite visant notamment à prévenir les conflits d'intérêts.

Les récentes initiatives mises de l'avant démontrent l'importance accordée par le gouvernement au rehaussement de l'expertise et à la gestion contractuelle en TI. Des travaux d'envergure sont en cours, notamment afin de mieux accompagner les ministères et organismes. Nous convenons également qu'il reste encore du travail à faire.

La gestion contractuelle en technologies de l'information est un domaine majeur pour le gouvernement du Québec. En termes de fonds publics, ces contrats totalisent près de 1 milliard de dollars pour 2014-2015. Ce sont près de 2 800 contrats qui ont été conclus par les ministères et organismes ainsi que les réseaux de la santé et de l'éducation. Ce domaine d'activité fait également appel à de nombreux acteurs avec des rôles spécifiques, lesquels doivent être assurés avec rigueur et complémentarité afin d'obtenir des résultats probants au plan gouvernemental.

Comme l'a mentionné à juste titre la Vérificatrice générale, ce n'est pas uniquement le fait d'ajouter des règles qui peut remédier aux lacunes soulevées dans le rapport qui nous rassemble aujourd'hui. Une meilleure sensibilisation des différents acteurs concernés par le processus contractuel et une grande responsabilisation à l'égard de leur rôle pour assurer l'intégrité des processus dans les organismes sont nécessaires, et c'est ce qui reflète les plans d'action soumis au Vérificateur général et ce qui nous anime aujourd'hui.

• *(15 h 20)* •

Le Secrétariat du Conseil du trésor joue un rôle central dans la gestion des contrats en assurant un encadrement optimal des activités contractuelles. Le secrétariat élabore et propose des modifications normatives, offre une expertise-conseil et des formations aux organismes publics et assure le suivi des mécanismes de reddition de comptes. Il peut également vérifier si les ministères et organismes respectent les règles établies lors de processus d'attribution des contrats.

Les premiers dirigeants des ministères et des organismes sont, quant à eux, imputables de la gestion contractuelle en TI au sein de leurs organisations. La plus belle illustration est la présence de mes collègues de Revenu Québec et de la CNESST, aujourd'hui, qui vous feront part des mesures qu'ils ont mises de l'avant afin d'assurer cette vigilance de premier plan.

Les travaux du Vérificateur général, du Commissaire à la lutte à la corruption ainsi que celui des parlementaires dans leur rôle de surveillance de l'administration publique s'avèrent également indispensables et contribuent à la mise en place de mesures efficaces. Il en va de la saine gestion des fonds publics. La gestion des risques à l'intégrité contractuelle dans le domaine des TI nécessite un travail d'équipe sans relâche qui regroupe plusieurs acteurs et institutions. Le Secrétariat du Conseil du trésor ainsi que les ministères et organismes sont mobilisés en ce sens.

M. le Président, Mme la Vérificatrice générale, Mme et MM. les membres de la Commission de l'administration publique, chers collègues, je vous remercie et je demeure disponible pour répondre à vos questions

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup, M. Ouellet.

Nous allons maintenant entendre le vice-président de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. Allez-y.

Exposé du vice-président de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, M. Michel Dumas

M. Dumas (Michel) : Bonjour. Mon nom est Michel Dumas, je suis vice-président aux technologies de l'information à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, communément appelée la CNESST. Permettez-moi de vous présenter aujourd'hui les personnes de la commission qui m'accompagnent. À ma droite, Christian Goulet, vice-président à l'administration. À ma gauche, Yves Vézina, directeur des architectures, de la relation client et des investissements. En arrière, à ma droite, Pierre Pelchat, chef du service de la gestion contractuelle, Sylvain Boudreau, chef du service de la gestion des investissements et du soutien contractuel en ressources informationnelles, et Michel Harvey, chef d'équipe de la Direction de la vérification internet.

J'aimerais d'abord offrir mes meilleures salutations au président, aux membres, à la Vérificatrice générale et son équipe ainsi qu'à la secrétaire de la commission. Merci de nous accueillir à cette commission parlementaire portant sur les contrats en technologies de l'information, découlant de la vérification effectuée par la Vérificatrice générale auprès de neuf entités gouvernementales.

Soulignons d'emblée que les vérifications et les recommandations ciblées par le vérificateur ont été effectuées sous l'égide de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, qui était alors en fonction. La CNESST, pour sa part, a été créée le 1er janvier 2016 et elle reprend les droits et les obligations de l'ancienne CSST et des deux autres organisations desquelles elle est issue, soit celle de la Commission des normes du travail et celle de la Commission de l'équité salariale.

Porte d'entrée unique en matière de travail, la CNESST fait la promotion des droits et des obligations en matière de travail et en assure le respect, et ce, tant auprès des travailleurs que des employeurs du Québec. Pour ce faire, elle favorise des relations de travail justes et équilibrées, assure l'implantation et le maintien de l'équité salariale, vise la prise en charge de la santé et de la sécurité par les milieux de travail, indemnise les victimes de lésions professionnelles et veille à leur réadaptation.

La CNESST sert une importante clientèle. Ce sont près de 225 000 employeurs inscrits et 3,7 millions de travailleurs qui bénéficient de ses services. Soulignons qu'elle est assujettie à la Loi sur les contrats des organismes publics depuis le 1er janvier 2016.

Comme je le mentionnais précédemment, le rapport du vérificateur sur les contrats en technologies de l'information a porté sur neuf entités publiques, dont la CSST. Plus précisément, la vérificatrice a examiné quatre contrats de la CSST.

En vigueur depuis 2008, la politique et règle administrative sur les conditions des contrats de la CSST guidait nos actions et s'inscrivait en cohérence avec les principes du cadre gouvernemental de gestion contractuelle en matière de technologies de l'information. Nous avons toujours été à l'affût des processus d'amélioration continue dans les technologies de l'information à l'époque de la CSST et nous avons toujours souhaité optimiser nos façons de faire. Or, le rapport du Vérificateur général a fait en sorte que nous avons accentué davantage nos efforts en ce sens.

Il est important de noter, M. le Président, qu'en aucun temps le Vérificateur général n'a constaté de pratiques illégales. Toutefois, cela ne nous a pas empêchés de prendre avec sérieux l'ensemble des recommandations qu'il a formulées. La CNESST tient fermement à ce que ses processus d'octroi de contrats soient transparents et intègres. Tout sera mis en oeuvre pour respecter cet objectif. Des attentes élevées ont été fixées à cet égard. Rappelons que la CNESST est désormais assujettie à la Loi sur les contrats des organismes publics depuis le 1er janvier 2016.

Déjà, des actions ont été mises en place, d'autres sont en cours et d'autres encore seront déployées majoritairement au cours de la prochaine année, comme en témoigne notre plan d'action. Toutes ces actions visaient et visent toujours à optimiser nos processus d'octroi et de gestion des contrats en technologies de l'information, notamment en favorisant un meilleur contrôle à l'égard du respect des estimations, un meilleur partage du risque et une plus grande ouverture à la concurrence. Par exemple, nous avons créé une unité dédiée et indépendante pour élaborer et suivre la gestion des contrats en TI. Nous avons également élaboré un tableau de bord des contrats de services professionnels et mis en place un plan d'adéquation des effectifs pour nous assurer de diminuer notre dépendance face aux consultants externes.

Qui plus est, sur la base des recommandations du Vérificateur général, des actions additionnelles de notre plan d'action sont à déployer au cours des prochains mois. Nous comptons notamment exiger une déclaration d'intérêts pour toutes les personnes impliquées pour l'élaboration des besoins, la préparation d'appels d'offres et l'évaluation des soumissions et mettre en place un mécanisme de suivi. Nous souhaitons également exiger un engagement de confidentialité signé pour chacune des personnes impliquées dans un contrat. Finalement, nous souhaitons également bonifier la formation et la sensibilisation des gestionnaires et le personnel concerné à la gestion contractuelle.

Notre plan comprend 37 actions structurantes pour donner suite à tous les constats du Vérificateur général. Ces actions sont pour nous une confirmation que nous allons dans la bonne direction. Elles mobilisent principalement les équipes de travail de la vice-présidence aux technologies de l'information et de la vice-présidence à l'administration, mais aussi d'autres équipes dans notre organisation. J'insiste, nous faisons converger nos efforts dans la bonne direction.

En terminant, M. le Président, je tiens à vous réitérer que la gestion responsable et rigoureuse des technologies de l'information est une priorité de tous les instants dans notre organisation et que nous mettons tout en oeuvre afin que nos processus de gestion respectent les meilleurs standards en la matière.

Nous avons toujours eu une approche proactive et le souci de continuellement améliorer nos façons de faire. Nous continuerons d'agir ainsi dans le futur. Merci.

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

Donc, nous allons passer à Revenu Québec. J'invite M. le P.D.G., M. Ducharme, à nous présenter les gens qui vous accompagnent, et vous avez également cinq minutes.

Exposé du président-directeur général de Revenu Québec, M. Éric Ducharme

M. Ducharme (Éric) : Merci. M. le Président, les membres de la commission, Mme la Vérificatrice générale, mesdames messieurs, bonjour. C'est avec plaisir que nous participons aujourd'hui aux travaux de la Commission de l'administration publique. Nous vous remercions de nous donner l'opportunité d'échanger avec vous au sujet du plan d'action que nous avons élaboré pour répondre aux recommandations du Vérificateur général.

Pour ma part, il s'agit de ma première participation à cette commission à titre de président-directeur général de Revenu Québec, et je vous assure de mon entière collaboration et de celle de mon équipe. À ce propos, permettez-moi de vous présenter les membres de la direction de Revenu Québec qui m'accompagnent cet après-midi. Il s'agit de M. Patrice Alain, vice-président et directeur général du traitement et des technologies, M. Daniel Prud'homme, vice-président et directeur général de l'innovation et de l'administration, et de Mme Suzanne St-Pierre, directrice de la vérification interne, des enquêtes et de l'évaluation.

Au fil des ans, Revenu Québec a démontré sa performance en gestion de projets informatiques, tant par son souci constant d'adopter les meilleures pratiques de gouvernance que par les résultats qu'il a obtenus et qui ont largement contribué à la réalisation de sa mission, une mission, notons-le, qui pose des défis importants en matière de gestion des ressources informationnelles. En effet, que ce soit pour la perception des impôts et des taxes ou pour l'administration des programmes sociofiscaux, le nombre de données que doit traiter Revenu Québec est considérable. À cela s'ajoute la nature hautement confidentielle de ces données.

• *(15 h 30)* •

Pour offrir des services de qualité, Revenu Québec s'appuie sur une importante infrastructure technologique. Cette infrastructure nous permet d'offrir des services adaptés aux besoins de nos clientèles, entre autres, par nos services en ligne. À titre d'exemple, en 2014-2015, 53,8 millions de transactions ont été effectuées par voie électronique.

Toutefois, les exigences que nous devons remplir pour répondre aux attentes de la clientèle et assurer la fiabilité de nos systèmes augmentent constamment. Par conséquent, nous devons faire des investissements importants et conclure divers contrats de service et d'approvisionnement.

Nous sommes très soucieux de suivre les règles les plus rigoureuses. Nous avons d'ailleurs instauré de nombreuses mesures pour assurer l'intégrité de la gestion contractuelle et la gestion des ressources informationnelles au sein de Revenu Québec. Notons que nous disposons également de mécanismes de surveillance visant à prévenir et à détecter les situations non conformes. Il est important de souligner que la réalisation de cette vérification particulière par le Vérificateur général découle d'une situation décelée par Revenu Québec. Nous avons d'ailleurs contribué à l'enquête de l'Unité permanente anticorruption ayant mené à des arrestations.

De plus, nous sommes particulièrement soucieux quant au maintien de l'expertise interne. Les efforts que nous avons déployés au cours des dernières années pour recruter de nouvelles ressources ont porté leurs fruits, et ce, malgré les contraintes liées à la rareté de la main-d'oeuvre en technologies de l'information.

Actuellement, plus de 80 % de notre effectif total en technologies de l'information sont des employés de Revenu Québec. Nos actions reflètent notre volonté d'améliorer constamment nos processus de gouvernance conformément aux meilleures pratiques dans ce secteur qui est, de plus, stratégique pour notre organisation. C'est pourquoi nous avons accueilli positivement les recommandations du Vérificateur général.

Notre plan, comprenant 41 actions, vise à répondre aux recommandations formulées par le Vérificateur général et à consolider le virage que nous avons amorcé il y a quelques années, notamment en veillant à s'assurer de l'indépendance, de l'impartialité et de l'imputabilité des personnes participant à toutes les étapes du processus d'octroi des contrats, en augmentant les exigences, les contrôles et la surveillance liés au processus d'octroi et à l'exécution des contrats ainsi qu'en documentant et en justifiant les décisions prises et les situations de changement qui surviennent au cours de la réalisation des contrats.

De plus, nous instaurerons diverses mesures pour prévenir les situations présentant un potentiel de conflits d'intérêts et pour atténuer les risques d'influence, de fraude, de collusion et de corruption. Nous poursuivrons également nos efforts pour nous assurer de la qualification du personnel participant aux activités contractuelles et nous mettrons en place des actions visant la surveillance du respect des bonnes pratiques.

À cet égard, je vais m'assurer qu'il y aura un suivi rigoureux quant à la mise en place de ce plan d'action. Ce suivi sera fait en collaboration avec le conseil d'administration et ses comités conformément aux règles de gouvernance de Revenu Québec. La presque totalité des actions prévues au plan seront effectuées au cours de l'année 2016, et, comme vous pouvez le constater à la lecture de celui-ci, plusieurs d'entre elles ont déjà été réalisées.

Avant de conclure, j'aimerais profiter de l'occasion pour remercier mon prédécesseur, M. Paquin, qui a entamé les importantes réformes en cours chez Revenu Québec en technologies de l'information.

Je pourrais maintenant approfondir avec vous le contenu de ce plan d'action si vous avez des questions. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci. Merci, messieurs, pour votre présentation. Et, Mme la Vérificatrice générale, merci beaucoup pour votre présentation.

Discussion générale

Alors, on va commencer tout de suite les échanges avec le premier bloc du côté du gouvernement et le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, mesdames messieurs, d'être ici avec nous aujourd'hui. Donc, vous êtes conscients qu'aujourd'hui on discute d'une situation suite au rapport de la Vérificatrice générale. J'ai certaines petites questions qui s'adressent principalement aux gens de Revenu Québec et de la CNESST, la nouvelle appellation.

On nous apprend, entre autres, dans le rapport de la Vérificatrice générale, que les entités qui ont été vérifiées ne prenaient pas toutes les mesures nécessaires pour s'assurer de l'indépendance, et de l'impartialité, et l'imputabilité des personnes qui étaient concernées dans la détermination des besoins, des appels d'offres, etc. On parle de conflits d'intérêts flagrants en ce sens qu'on nous mentionne que des ressources externes ont participé à la préparation d'appels d'offres et que ces ressources-là travaillaient pour la firme qui a obtenu le contrat. Il me semble que c'est assez flagrant. Quelqu'un qui travaille pour une firme externe, XYZ inc., qui participe à l'appel d'offres et que sa firme a le contrat, il n'y a pas personne, dans les organisations, qui était en mesure de déceler ce conflit d'intérêts qui était quand même, à mon avis, flagrant, un des deux organismes, soit Revenu Québec ou CNESST, là?

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

M. Ducharme (Éric) : Bon, il appert que, dans l'élaboration des éléments par rapport à la préparation des besoins pour un appel d'offres, il a pu avoir une personne qui a travaillé, qui était une personne de l'externe qui a travaillé à l'élaboration des éléments. Après nos vérifications, cette personne-là n'était pas en poste avec nous et n'était pas en poste non plus auprès du fournisseur quand le contrat a été alloué. Par ailleurs, nous mettons en place des mesures pour l'avenir, qui vont permettre de contrecarrer ou que cela ne se représente plus à Revenu Québec.

Il y a un mécanisme de signalement qui va être mis en place... qui est déjà en place depuis un an, où les gens peuvent signaler tout conflit d'intérêts ou toute problématique à l'interne. Il y a une directive sur les conflits d'intérêts qui va être déposée pour le personnel, où on va informer l'ensemble du personnel qui est, de près ou de loin... par rapport aux contrats sur les règles de conflit d'intérêts. Il va y avoir une déclaration d'intérêt par tous les gens qui participent à l'élaboration des besoins où ils vont signer par rapport à leurs intérêts ou au non-intérêt par rapport au projet qui est évalué.

Et par ailleurs, aussi, tous ces comités-là seront accompagnés par une personne indépendante, personne indépendante qui aura une autorité par rapport aux gens qui vont évaluer les contrats, qui va permettre d'éviter ce genre d'événements là qu'il pourrait avoir.

Par ailleurs, au niveau des employés externes, dorénavant, c'est fait, les courriels sont notés comme étant des externes. Donc, il y a le nom, et c'est marqué «externe». Les cartes pour avoir accès au bâtiment sont d'une autre couleur, et les gens sont généralement, là, dans des endroits différents des équipes en place chez Revenu Québec. Donc, on s'assure d'avoir vraiment une parfaite connaissance des gens qui participent à l'élaboration des contrats et les mécanismes pour éviter, là, la problématique qu'on a déjà vécue.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Dumas, vous voulez ajouter quelque chose de votre côté?

M. Dumas (Michel) : D'abord, de vous mentionner que, par rapport à cet élément-là, nous, on n'est pas touchée dans les quatre contrats. Toutefois, ce qui est important de comprendre, c'est que, nous, de notre côté, la CNESST, c'est toujours les employés internes qui sont responsables de l'élaboration des besoins. À partir du moment où on inclut un externe pour les aider dans un élément un peu plus spécifique, particulier, qui demande une expertise pointue, il y a une clause d'exclusion et des clauses de confidentialité, des engagements de confidentialité qui sont signés par ces personnes-là pour s'assurer justement d'essayer de garder l'indépendance.

Tout comme Revenu Québec, on va ajouter des mesures additionnelles, notamment sur les déclarations d'intérêt, et renforcer, même, nos clauses de confidentialité parce que c'est comme un processus d'amélioration continue, il faut les revoir puis essayer de les faire évoluer.

On a également une unité indépendante, nous, qui s'occupe de tout le processus d'élaboration des besoins, donc qui accompagne les responsables tout au long du processus pour garder une certaine distance par rapport à tout ça.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Trois-Rivières.

• *(15 h 40)* •

M. Girard : Donc, on parlait des appels d'offres. Il y a quelques contrats qui ont été signalés à ce niveau-là, mais on a également... la vérificatrice a décelé 18 des 27 contrats à analyser où on a vécu un petit peu la même chose avec le comité de sélection. C'est-à-dire que des gens qui étaient sur votre comité de sélection pour choisir qui pourrait exécuter le travail suite à l'appel d'offres étaient étroitement liés ou associés avec soit une entreprise ou avec les gens qui avaient préparé l'appel d'offres. Donc, on a vu un lien entre préparation de l'appel d'offres et le comité de sélection.

Donc, moi, ce que je vois dans ça, c'est qu'on prépare l'appel d'offres pas en fonction des besoins du ministère ou de l'organisme mais en fonction de répondre peut-être à des besoins de gens qui vont éventuellement soumissionner et de s'assurer que notre appel d'offres va être en lien avec les critères qui vont être mis en place. Je ne sais pas si je m'exprime bien, là. C'est-à-dire que, même en faisant l'appel d'offres, on pense déjà quels vont être nos critères de sélection pour s'assurer que la firme, probablement XYZ, va être celle qui va pouvoir soumissionner.

Est-ce qu'il y a des processus pour vraiment dissocier l'appel d'offres du comité de sélection versus les firmes de sorte qu'à la base en commençant à faire l'appel d'offres on n'ait pas vraiment en tête, dire : Bien, voici quels vont être les critères, donc on prépare l'appel d'offres en fonction des critères et on s'assure qu'une firme qu'on connaît bien va pouvoir exécuter les travaux?

Le Président (M. Gaudreault) : La question est encore aux deux...

M. Girard : Oui.

Le Président (M. Gaudreault) : O.K. M. Ducharme.

M. Ducharme (Éric) : Pour Revenu Québec, cette situation-là n'a pas été examinée, là, dans les contrats qui ont été vus par le Vérificateur général. Par ailleurs, on change nos façons de faire pour éviter que ce genre d'événement là survienne dans l'avenir. Ça fait qu'au niveau de l'appel d'offres il y a des balises qui vont établir les principales décisions que va devoir faire le comité qui rédige l'appel d'offres. Donc, tout l'aspect technique, aspect compétence et expérience va être déterminée par des balises, et les gens vont devoir documenter ces éléments-là. Par ailleurs, par la vérification interne, on va faire de l'échantillonnage de ces documents-là pour s'assurer que ça a bien été fait. Donc, annuellement, on va être capables de rendre compte de la qualité des travaux.

Lors de l'évaluation des soumissions, c'est la Direction de la gestion contractuelle, qui a été créée, une équipe interne qui va déterminer les comités de sélection. Puis cette direction-là est à l'extérieur de la vice-présidence des technologies. Et ils vont déterminer, sur une base de candidats admissibles pour des comités de sélection, les personnes qui vont y participer. Et, pour chacune des questions soulevées, des réflexions dans le comité de sélection ou tout autre élément, il y aura un compte rendu des comités, compte rendu qui devra être signé par tous les gens qui font partie du comité. Puis le comité devra aussi respecter des bonnes pratiques, c'est-à-dire l'interdiction de dirigeants dans le comité, absence de lien hiérarchique entre les membres du comité, une rotation des membres entre les différents comités et surtout l'absence d'implication des membres dans la définition des besoins de l'organisation.

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

M. Dumas (Michel) : De notre côté, d'abord, il n'y a aucun lien hiérarchique entre les gens qui participent à l'élaboration des besoins et ceux qui vont siéger sur les comités de sélection. On va renforcir ça un peu plus tard pour s'assurer qu'on va avoir une banque de candidats dans les comités de sélection pour laquelle les noms ne seront pas connus de personne avant que le comité de sélection siège. Donc, on va aller encore un peu plus loin pour s'assurer d'une plus grande distance encore. Mais, pour le moment, il n'y a aucun lien hiérarchique. Comme je vous expliquais tout à l'heure, les besoins sont préparés par les équipes internes en fonction, dans les faits, de besoins qui nous proviennent de différentes sources dans l'organisation, soit de notre plan stratégique, d'un plan opérationnel d'une vice-présidence ou d'un besoin très particulier suite à une désuétude technologique.

Donc, évidemment qu'on construit nos appels d'offres pour répondre d'abord et avant tout aux besoins de l'organisation, et j'aurai l'occasion de vous en parler tout à l'heure, mais tout ça se traduit par une belle ouverture à la concurrence pour laquelle on est partis de 2,5 soumissionnaires par appel d'offres en 2012, et on est à 8,5 soumissionnaires par appel d'offres en 2015.

Donc, nos statistiques démontrent les progrès. Ce n'est pas fini. Il y en a encore d'autre, progrès à faire parce que, je vous l'ai mentionné tout à l'heure, la gestion contractuelle, c'est un processus d'amélioration continue. Ça n'est pas statique.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. C'est ce qui met fin au bloc du gouvernement pour l'instant. On y reviendra tout à l'heure.

Alors, on va maintenant du côté de l'opposition officielle. Et j'inviterais les parlementaires, quand ils posent leurs questions, s'il vous plaît, autant que faire se peut, à cibler à qui la question s'adresse pour être sûrs que ça se déroule bien. Alors, M. le député de Beauharnois.

M. Leclair : Alors, merci, M. le Président. D'entrée de jeu, j'aimerais remercier l'équipe de la vérificatrice. Je crois que ce rapport-là nous en dit long. Malheureusement, l'équipe nous avise que ça fait plusieurs rapports. Il n'y a pas grand-chose qui a changé dans les dernières années. D'un rapport à un autre, on revoit souvent les mêmes sources. Bien entendu, dans ce rapport-là, on avait un mandat spécifique face à des fraudes qu'il y a eu avec l'arrestation de l'UPAC, mais on peut voir, dans les recommandations, qu'il y a déjà eu ces recommandations-là dans d'autres rapports. Donc, on dirait qu'on tourne un peu en rond.

Mes états d'âme face à ça, je vais être très franc avec tous les gens ici, à la table, si le chapeau vous va, prenez-le, s'il ne vous va pas, mettez-le pas. Mais je pense qu'en tant qu'élus, en tant que législateurs du gouvernement, même si on est dans l'opposition, je pense que c'est 125 députés, on se doit de s'assurer que tout ce que nous faisons... Puis je comprends très bien qu'au Trésor ils n'ont pas juste des contrats informatiques à vérifier. C'est beaucoup plus large que ça : ministère du Revenu, il y a des forces, il y a des faiblesses. Dans tous vos spectres, on a des forces et des faiblesses. Mais on doit admettre qu'en matière de technologies de l'information, on est des amateurs. Je vous le jure.

On écoute ça, on lit ça. Nous, on n'est pas des spécialistes, puis ça fait pitié de voir ça. Qu'on voit un sous-traitant qui se donne de l'emploi, qui va être le seul soumissionnaire sur l'emploi... Puis on ne parle pas de 100 $, 200 $, 2 000 $. C'est des gros zéros après les chiffres, là. Moi, je vous le dis, je suis quasi gêné qu'on parle de ça aujourd'hui. J'imagine qu'il y a certains spectres qu'on est forts, mais il y en a certains... parce que la vérificatrice, elle nous dit : C'est l'évidence. Alors, moi, ce que je m'attends, de dire — on a des gens qui travaillent pour le gouvernement, qui ont cent fois plus d'expérience que moi, là, ça fait 20 ans que vous êtes là pour certains — de dire... On n'a pas besoin d'une check-list puis d'un guide pour dire : Ça n'a pas d'allure qu'est-ce qu'il se fait là. On n'a pas besoin d'une vérificatrice pour venir nous dire : Voyons donc! Regardez qu'est-ce qu'il se donne.

Je peux comprendre. Lorsqu'on parle de fraude, c'est des gens mal intentionnés qui forcent le système, qui déjouent le système. Ces gens-là, on va en avoir malheureusement toute notre vie. Mais dans le reste, dans le commun des mortels, ce n'est pas une check-list puis... On s'est donné des guides en 2012 dans le rapport. Ce guide-là, il n'est même pas encore en place. On parle d'un nouveau guide en 2015, puis, depuis 2015, c'est là qu'on s'est aperçus des arrestations. Alors, je me dis : Même si on se met des guides à chaque année, je pense qu'il y a une grande logique. Puis, au-delà de tout ça, une chose, d'après moi, est évidente, évidente au-delà, là... ça décuple en s'en allant de nos problématiques. L'expertise, je crois qu'on ne l'a plus. On l'a perdue. Le président du ministère du Revenu disait, tantôt, là, dans votre entrée de jeu, qu'on a de la misère avec nos ressources un peu. C'est-u parce qu'on ne les paie pas assez, on les perd, ils s'en aillent au privé? On l'a dans à peu près tous les spectres. On se souvient, dans l'ingénierie lorsqu'on parlait des transports, on avait le même phénomène. On avait le même phénomène. Nos spécialistes, on n'est pas capables de compétitionner le privé. Alors là, est-ce que c'est la faute d'un sous-ministre, d'une personne? Non. Je pense qu'au gouvernement il faut se donner des outils pour travailler.

Donc, si on dit que ça n'a pas de bon sens qu'une personne en haut dise : Bien, moi, je donne ça en sous-traitance, puis la sous-traitance se retrouve dans toute la ligne, bien, c'est peut-être qu'on manque justement d'argent pour dire... Ces millions-là, mettons-les dans notre expertise, puis après ça peut-être que, dans six, sept ans, bien, on aura au moins un contrôle sur nos demandes. Là, c'est les sous-traitants qui nous dictent nos demandent et nos besoins. Je pense qu'on pas besoin d'aller à l'école longtemps pour savoir que ça ne fonctionne pas.

Puis vous n'avez pas le choix, là. Je vous comprends, là. Chacun dans vos tours, vous dites : Bien, on n'a pas le choix, il faut le donner, le contrat, il est là, il faut que ça poursuive. Sauf que moi, je pense que le critère premier qu'il faut se donner en tant qu'organisme, c'est de dire : Il faut avoir l'expertise avec nous. Je suis bien content d'entendre qu'il y a certains organismes qui disent : Bien, nous, on les a, les ressources. C'est nous qui dictons notre demande, nos besoins, puis après ça, bien, on se fait une forme.

Mais, moi, ma question irait... ma première question... C'est mon état d'âme. Alors, ça me fait plaisir de la partager parce que je trouve que c'est triste de voir des évidences comme qu'on voit là. Alors, ma première question... Je posais des questions sur le rapport tantôt puis je disais : Qui est-ce qui établit les grilles, les règles, les premières règles lorsqu'on fait une grille d'évaluation? On m'a répondu : Bien, c'est le Secrétariat au trésor qui commence avec ces premières règles-là. Puis après ça, dans chaque créneau que vous avez tous et chacun, vous, vous avez vos demandes et vos spécifications un à l'autre. Mais ces règles-là, est-ce que le Trésor à l'intention, dans un futur assez immédiat, de dire : On va se donner des règles qui vont être applicables à tout le monde? Chacun aura ses spécificités rendu en milieu de pyramide ou en bas de pyramide, mais le Trésor doit dire : Là, c'est... minimum pour tout le monde, de là à là, c'est comme ça qu'on fonctionne. Alors, ma question est à savoir : Ces règles d'attribution de contrats là, est-ce qu'on va relever la barre pour s'assurer que ça va être impossible, dans le futur, que des sous-traitants soient en haut avec nous pour dicter? On va mettre des règles très, très claires qu'à moins d'une exception... puis l'exception, on est capables de la gérer. Je pense que les exceptions, ça arrive dans la vie, mais les exceptions, on les gérera. Mais, je veux dire, là, ça semble être une normalité.

• *(15 h 50)* •

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

M. Ouellet (Yves) : Merci beaucoup. Effectivement, écoutez, comme vous l'avez mentionné, c'est une prise de conscience... (panne de son) ...gouvernement. Il y a eu des rapports successifs qui ont été faits par la vérificatrice.

Par rapport à la réglementation, c'est notre responsabilité. C'est nous qui sommes en charge de prévoir le cadre réglementaire à l'intérieur duquel les ministères et les organismes doivent évoluer. Je vous dirais, un geste important qui a été posé, c'est l'été dernier. Il y a une nouvelle directive qui a été adoptée au Conseil du trésor spécifiquement par rapport aux pratiques contractuelles. Puis notamment, par rapport à ce que vous soulevez, toute la question de l'intégrité, il a été demandé à chacun des organismes de se doter de règles internes pour le mois de février 2016. Donc, c'est une nouvelle obligation. Chacun des ministères et organismes doivent se donner leurs propres directives par rapport à toute la gestion contractuelle et en particulier les éléments que vous soulevez de collusion et de corruption.

Juste peut-être vous mentionner quelques concepts qui sont identifiés dans la directive. On souligne dorénavant aux ministères et aux organismes qu'ils devront identifier clairement les consultants qui sont présents dans leurs locaux, qu'ils devront s'assurer la confidentialité des documents d'appels d'offres, qu'ils devront s'assurer que les employés ne soient pas en conflit d'intérêts dans le cadre des exercices contractuels. Ils devront s'assurer de la rotation des firmes avec lesquelles ils font affaire pour s'assurer de la concurrence des fournisseurs. Ils devront s'assurer d'une bonne reddition de comptes. Puis je vous dirais concrètement quelle forme ça peut prendre quand on regarde pour les différents organismes. Ici, on parle de mécanisme de déclaration d'intérêt, mécanisme de signalement, des engagements de confidentialité, directives sur les conflits d'intérêts, des procédures d'encadrement. Vous voyez un peu le genre d'éléments qui sont dorénavant demandés aux ministères et aux organismes.

Comme vous l'avez souligné, comme la Vérificatrice générale l'a souligné, oui, c'est important puis c'est bon de se donner des règles puis des outils pour travailler, mais ce n'est pas suffisant. Il y a l'imputabilité des gestionnaires puis des premiers dirigeants d'organismes qui est notre premier rempart. Puis, comme vous le soulignez, ces gens-là doivent faire leur travail à partir des règles que le Conseil du trésor établit.

Mais je vous dirais qu'il y a peut-être deux autres éléments qui sont très, très importants puis que j'aimerais partager avec vous. À partir de cette nouvelle obligation là qui est faite auprès des ministères et des organismes, nous, on va faire des vérifications. La première chose qu'on va demander, c'est de nous confirmer... chacun des ministères et organismes devra confirmer au Secrétariat du Conseil du trésor qu'ils se sont bien dotés des règles telles que spécifiées par la directive. Ça, c'est très important. On va avoir cette information-là et nous, on va pouvoir aller faire des vérifications, le cas échéant, si on pense qu'il y a des informations qui ne sont pas satisfaisantes. C'est un élément qui est important.

Mais, je vous dirais, l'autre élément qui est probablement encore plus important... Puis, comme on disait, toute la gestion contractuelle, c'est un univers qui est complexe, ça implique beaucoup de joueurs. Pour que ça fonctionne correctement, chaque joueur doit jouer son rôle. Puis je vous dirais probablement que des joueurs qui sont très importants, bien, c'est ceux qui font affaire avec le gouvernement.

Donc, cet automne, le gouvernement a indiqué son intention de mettre en place un commissaire aux marchés publics, une autorité externe auprès de laquelle les fournisseurs vont pouvoir aller donner de l'information, aller donner leurs préoccupations, indiquer s'ils ont des enjeux avec des donneurs d'ouvrage public pour les sensibiliser à certaines difficultés ou des enjeux liés à la question d'appel d'offres.

Donc, ça, ça devient un élément qui est très important en termes de suivi, de vérification de l'action gouvernementale. Nous, on va faire un travail important, à l'interne, de vérification, mais on vient d'ajouter un joueur externe, on lui a donné un forum pour s'exprimer.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est malheureusement 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. Bienvenue à tous. On ne nommera pas tout le monde. Merci à la Vérificatrice générale de nous avoir fait son exposé tout à l'heure.

Écoutez, moi, je vais faire un même genre d'approche que mon collègue de Beauharnois vient de faire parce qu'on n'est pas des spécialistes de votre domaine, mais on est des députés sur le terrain. Tous et chacun d'entre nous qui sont ici, avant d'être membres de la commission parlementaire, on est tous des députés qui avons tous une circonscription avec

tous, naturellement, des besoins. Et, à tous les jours, nous vivons des difficultés, que ça soit en infrastructures ou quoi que ce soit, de modernisation d'écoles, et tout ça. Vous lisez les journaux autant que nous et vous voyez à quel point c'est criant ou c'est important. Mais nous, on l'a et on a à vivre ça à tous les jours.

Et on est ici à constater cet après-midi, après avoir entendu le rapport de la Vérificatrice générale, qui se dit elle-même aussi : C'est de base, c'est «basic», une gestion juste et équitable. C'est normal. C'est «basic». Moi, je viens du privé, et puis j'ai gagné ma vie, puis je suis entouré d'hommes d'affaires. S'il fallait qu'on ait à répondre comme ça, à tous les jours, à des situations semblables, je vais vous avouer, vraiment, là, je pense que personne d'entre vous n'aurait des jobs parce que, finalement, il ne resterait plus de business à contrôler ou à faire quoi que ce soit ni du Revenu ni de qui que ce soit.

Alors, moi, c'est dur de vous poser des questions parce qu'on en a plein, mon adjoint a fait du travail, on a eu le rapport de la vérificatrice qui nous a dit tantôt des pistes de... Mais, quand on écoute ça, ça devient désarmant, désarmant de voir qu'on a lu un rapport, en 2012, le Conseil du trésor a été sensibilisé à des faiblesses auxquelles il a été dit... Mais là on est quatre ans plus tard, on n'a pas encore de position, puis il faut attendre un rapport de la Vérificatrice générale, ou une affaire de l'UPAC, ou une prise de position pour comprendre qu'à quelque part il y a quelque chose qui ne va pas. Alors, moi, je suis mal à l'aise avec ça quand je vois ça, quand je vois tout ce qu'on fait comme travail. On prend la chaleur à tous les jours, nous, de notre côté, au quotidien. Puis là je ne parle pas avec partisanerie parce qu'on est tous pareils, on le vit tous dans nos comtés respectifs.

Alors, en tout cas, j'aimerais vous entendre là-dessus. Mais vous l'avez dit un peu, puis ça va être la même réponse tout le temps, mais j'espère que vous allez prendre au sérieux l'importance de ce qui est dit comme recommandations pour qu'on puisse éventuellement avoir les sous nécessaires pour améliorer ce qu'on a besoin dans tout le reste de nos besoins comme tels.

Alors, monsieur, je commencerais par vous parce que le Conseil du trésor, on le sait, on le vit quand on est au gouvernement, on sait qu'on a besoin... on espère, dans le prochain budget, d'avoir les sous nécessaires. J'espère que vous allez prendre en considération l'importance que ça a à compter de maintenant. On est en 2016, là.

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

M. Ouellet (Yves) : Écoutez, je peux vous assurer que c'est une situation qu'on prend au sérieux. Puis, je pense, la plus belle façon de le démontrer, c'est de voir les gestes qui ont été posés au cours des derniers mois, depuis la dernière année, les gestes importants qui ont été posés pour mettre fin à la situation qui est soulignée dans le rapport de la Vérificatrice générale puis de s'assurer que nos pratiques sont exemplaires.

Juste penser, en juin 2015, la stratégie TI, la stratégie sur les technologies de l'information, qui est un élément qui est majeur pour le gouvernement, qui nous donne une vision et des orientations pour revoir nos façons de faire, revoir la gouvernance au niveau des technologies de l'information, comment gérer de manière plus efficace notre personnel, comment adopter des meilleures pratiques au niveau contractuel, comment rendre les services technologiques plus efficaces pour la population, ça, c'est un geste qui est très important.

Il y a également, comme je vous mentionnais un petit peu plus tôt, la directive qui a été adoptée l'été passé spécifiquement par rapport aux enjeux qui sont soulevés dans le rapport de l'UPAC et de la Vérificatrice générale, plus particulièrement par rapport à des enjeux d'intégrité comme les éléments que vous avez soulevés. Juste vous rappeler que, dans le cadre de cette directive-là, on demande aux ministères et aux organismes de se doter de lignes directrices. Ils avaient jusqu'au mois de février 2016 pour le faire. Nous, on va s'assurer qu'ils l'ont fait. On va leur demander de nous indiquer qu'ils nous ont confirmé ça.

Puis, comme je mentionnais, un élément qui va être important, c'est qu'on va bâtir, à partir de cette information-là, un indice de performance au niveau de la gestion contractuelle. Donc, on va être en mesure d'apprécier la performance des ministères puis des organismes. Évidemment, ça va être utile pour nous, mais ça va être utile également pour vous et pour tous ceux qui sont concernés puis qui sont intéressés par cette gestion-là. Donc, ça, on n'est plus juste dans des outils, de l'information. C'est des choses qu'on fait déjà beaucoup, mais on est comme rendus à l'autre étape. On va regarder notre performance, on va regarder ce qu'on fait.

Puis, comme je mentionnais un petit peu plus tôt, l'autre élément qui est majeur, bien, c'est la mise en place éventuellement d'un commissaire aux marchés publics où, là, on va donner un forum aux gens de l'industrie qui ont des choses à dire par rapport à la manière dont les ministères et les organismes gèrent les contrats publics. Ils vont pouvoir aller auprès de ce forum-là, le commissaire, et leur indiquer les enjeux auxquels ils sont confrontés.

Donc, je vous dirais peut-être... oui, rapidement.

• *(16 heures)* •

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, c'est parce que je veux vraiment permettre aussi aux... Les blocs sont courts, puis je veux vraiment permettre aux députés d'échanger avec tout le monde, là. M. le député.

M. Drolet : Écoutez, oui, effectivement, puis je suis content de vous entendre, qu'est-ce que vous mentionnez là, sauf qu'on sent quand même que, malgré tout ça, on peut s'interroger puis on a naturellement à s'interroger aussi. Puis j'espère que vous allez prendre les moyens pour. Mais c'est surtout aussi par rapport à tous les ajouts d'effectifs qui doivent se faire. J'aimerais juste valider parce que... Est-ce que c'est un manque budgétaire? Est-ce que, quelque part, pour ajouter des personnes qui sont quand même importantes, qui sont au privé, que vous avez perdues... On a vu ça aux Transports. Ils ont perdu des gens de grande expertise, mais ils reviennent par ricochet dans le privé pour venir vous donner des expertises. Mais est-ce que ça, on peut s'assurer que vous allez avoir... Quel plan d'action allez-vous prendre? Parce qu'on

le sait, on s'est fait dire tout à l'heure qu'il y a des gens qui étaient ciblés pour faire les présentations de contrats ou qui étaient dans l'appel d'offres demandé, mais le Wayne Gretzky en question n'était pas là finalement pour le faire parce que je pense que les expertises n'étaient pas là.

Alors, avez-vous ce plan d'action là pour les expertises à venir pour être en mesure d'être capable d'avoir des personnes qualifiées puis aussi naturellement des besoins financiers pour faire suite à vos besoins, finalement?

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

M. Ouellet (Yves) : D'accord. Écoutez, je vous ai parlé tantôt de la stratégie sur les technologies de l'information, là, qui a été présentée en juin 2015. À la mesure 13 spécifiquement, il est indiqué que le gouvernement a l'intention d'ajouter des effectifs au niveau des technologies de l'information. Donc, ça répond spécifiquement à votre préoccupation. Puis, je vous dirais, déjà cet automne, on a amorcé un concours pour aller faire du recrutement au niveau du personnel en technologies de l'information, processus qui s'est terminé en février. Donc, on est en train de recruter des gens au niveau des technologies de l'information pour se joindre aux différents ministères et aux organismes. Donc, c'est un concours qui a eu lieu au cours des derniers mois. Donc, vous voyez, il y a déjà une priorité qui est mise dans la stratégie à cet égard-là, puis il y a des gestes qui ont été posés pour aller chercher les nouveaux talents au niveau des technologies de l'information pour venir rejoindre le gouvernement.

M. Drolet : ...monsieur...

Le Président (M. Gaudreault) : Est-ce qu'il y a quelqu'un d'autre?

M. Bernier : Oui.

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

M. Bernier : Bien oui!

Le Président (M. Gaudreault) : Il reste à peu près 2 min 30 s.

M. Bernier : 2 min 30 s? Ah! c'est très, très court. Je veux saluer, bien sûr, M. Ouellet, M. Dumas. M. Ducharme. Félicitations pour votre nomination! On est heureux de vous voir comme conseiller. Maintenant, vous devenez actif au niveau d'un organisme. On en est très heureux.

Écoutez, moi, je vous écoute, j'ai eu la chance de travailler dans chacun de vos organismes dans ma carrière et j'ai donc eu l'opportunité de voir, au niveau des techniques de l'information, la croissance et la décroissance et également les mouvements de personnel. Et, tout le monde le mentionne, on va faire du recrutement, on va avoir des nouvelles personnes, etc., sauf que ce qu'on s'aperçoit, c'est que, dans plusieurs cas, les séniors s'en vont. Ce que vous recrutez, c'est des juniors. Puis là, bien, pour être capable de développer des... ou on en fait des cadres. À ce moment-là on peut les garder plus longtemps. Ça vous va?

En ce qui regarde vos mesures de recrutement, qu'est-ce vous faites exactement? Concrètement, là, comment est-ce qu'on fait pour recruter, là, des nouvelles ressources à l'intérieur de vos services puis qu'à ce moment-là pour faire les appels d'offres on n'aura pas besoin de faire appel à des gens de l'extérieur pour les préparer, on va avoir des gens qui vont être capables de les faire, les appels d'offres, là, chez vous?

Le Président (M. Gaudreault) : Et la question étant?

M. Bernier : La question étant : Qu'elles sont les mesures concrètes qui sont mises de l'avant?

Le Président (M. Gaudreault) : Non, à qui?

M. Bernier : Bien, à chacun des organismes. Je pense que c'est intéressant.

Le Président (M. Gaudreault) : Bon, O.K. On va commencer avec M. Dumas.

M. Ducharme (Éric) : Ducharme.

Le Président (M. Gaudreault) : Ducharme, pardon.

M. Bernier : M. Ducharme.

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

M. Ducharme (Éric) : À Revenu Québec, c'est 80 % d'employés internes en technologies de l'information, là. C'est quand même un chiffre important, là. C'était 70 % en 2012, et il y a eu un choix d'embaucher à l'interne. On est

allés en Europe. Il y a eu des foires d'emploi pour trouver des bonnes personnes puis assurer d'augmenter la part des gens de l'externe dans nos équipes parce qu'en ayant des employés à l'interne on est capables de pairer dans des contrats qu'on fait avec des gens de l'externe et s'assurer que les internes travaillent avec des externes et qu'il y ait vraiment un support ou une vérification au jour le jour des travaux qui sont faits par les externes.

Par ailleurs, j'aimerais juste ajouter, là, que plusieurs des éléments qui ont été soulevés par le Vérificateur général datent de 2012-2013, et il y a eu beaucoup d'éléments qui ont été corrigés dans nos façons de faire aujourd'hui. Donc, comme on le voit au niveau de l'emploi, là, de passer de 70 % à 80 %, là, je pense que c'est positif.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. En tout cas, c'est ce qui met fin au bloc pour l'instant. On va y revenir tout à l'heure. Oui. Donc, M. le député de La Peltrie, pour 10 minutes pour le premier bloc de la deuxième opposition.

M. Caire : Merci, M. le Président. Bien, moi aussi, je vais faire peut-être un petit laïus d'introduction pour vous dire que jamais, depuis que je suis député, et je suis à la veille de célébrer mes 10 années comme député, je n'ai lu un rapport aussi dévastateur de la part de la Vérificatrice ou du Vérificateur général. C'est effectivement assez gênant, et il faut bien comprendre que nos concitoyens ont perdu des centaines de millions de dollars dans les différents projets informatiques pour une part avec des problèmes de collusion et de corruption, si on se fie au commissaire Lafrenière, mais pour une grande part aussi avec des graves, graves, graves lacunes de gestion. Et ça, c'est votre domaine à vous.

Je dois vous dire que je ne suis absolument pas rassuré par les plans qui ont été déposés par les différentes entités parce que, comme le soulignait Mme la Vérificatrice générale, le problème, ce n'est pas qu'il manquait de structures ou de règlements, le problème, c'est qu'il manquait de compétences. Il manquait de compétences et il manquait d'imputabilité. Et je n'ai entendu aucune, aucune des organisations ici présentes me parler de compétences et me parler d'imputabilité. Personne. Alors, je ne me sens pas rassuré par ce que j'ai entendu.

M. Ouellet, vous avez dit : On a mis en place un plan d'embauche pour aller chercher des nouvelles ressources. Effectivement. C'est un problème, d'ailleurs, parce que j'ai vu le plan d'embauche. Comment pouvez-vous justifier que vous fassiez un appel de candidatures et que vous n'exigiez même pas que les diplômes soient complétés? Alors, ce que j'aimerais savoir, c'est quelles sont vos cibles d'embauche d'informaticiens séniors. Et j'entends par sénior cinq ans ou plus.

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

M. Ouellet (Yves) : Merci, M. le Président. Bien, écoutez, c'est un concours qui a été mis en place pour aller chercher du personnel en technologies de l'information, mais je comprends. Maintenant, quand on regarde les candidatures qui ont été soumises puis qu'on regarde leurs années d'expérience, dans le cadre du concours, les gens qui ont 10 ans et plus d'expérience représentaient près de 60 % des candidats. Donc, c'est un concours qui nous a permis d'attirer puis d'intéresser des gens qui, manifestement, ont de l'expérience. Quand on dit 10 ans et plus, on pense que c'est des gens qui ont un profil intéressant.

M. Caire : 60 % de combien?

M. Ouellet (Yves) : C'est 60 % de 1 444.

M. Caire : Donc, ce que vous me dites là, c'est qu'avec le concours c'est plus... Ça fait quoi? 1 400, ça fait à peu près 600, 700...

M. Ouellet (Yves) : Vous êtes à 840, environ.

M. Caire : ...nouveaux informaticiens de 10 ans et plus que vous venez d'embaucher.

M. Ouellet (Yves) : Pas embauchés, c'est des gens qui sont se qualifiés dans le cadre du concours.

M. Caire : Sont-ils embauchés, oui ou non?

M. Ouellet (Yves) : Non. Ça, c'est une autre étape, là. On fait un concours, les gens se qualifient, puis, à partir de ça, on crée une banque de candidats à partir de laquelle les ministères peuvent aller chercher des candidats.

M. Caire : O.K. Alors, je vais reposer ma question. Quelles sont vos cibles d'embauche d'informaticiens séniors?

M. Ouellet (Yves) : Ce qu'on visait, c'était d'aller chercher 500 effectifs, 500 personnes, 500 spécialistes en technologies de l'information ou informaticiens. C'était ça, l'objectif.

M. Caire : Séniors?

M. Ouellet (Yves) : Séniors, bien, écoutez, ça dépend des besoins des entreprises... pas des entreprises, des ministères et des organismes. Vous comprenez qu'il y a différents besoins dans les différents ministères et organismes. Ce qu'on peut vous dire, c'est qu'on a réussi à intéresser, puis est-ce qu'on a réussi à avoir des candidats qui ont plus que 10 ans d'expérience...

M. Caire : Mais, en tout respect, M. Ouellet, vous êtes en train de noyer le poisson, là. Le rapport de la Vérificatrice générale dit : La lacune... et ça, c'est une lacune qui existe depuis au moins une décennie, là, le manque d'expertise au gouvernement du Québec. Puis je peux vous le dire, moi, j'ai été consultant pendant 10 ans, là. Alors, ce n'est pas quelque chose qui vient d'arriver, là. Depuis 1998, j'ai été consultant. Depuis 1998, tout ce qui est écrit là-dedans, là, je l'ai constaté. Ce que la Vérificatrice générale dit, c'est qu'on manque de compétences à tous les niveaux dans les différentes entités du gouvernement du Québec.

Je ne veux pas savoir combien de personnes se qualifieraient... Combien vous voulez d'informaticiens séniors pour régler ce problème-là, quelle est votre cible d'embauche?

• *(16 h 10)* •

M. Ouellet (Yves) : Je vous ai indiqué que la cible d'embauche, c'était 500. C'est ça, la cible d'embauche.

M. Caire : Séniors.

M. Ouellet (Yves) : Bien, comme je vous dis, je ne peux pas vous dire le niveau parce que c'est différent d'un organisme à l'autre. Je n'ai pas le niveau des besoins spécifiques partout, mais ce que je peux vous dire, c'est : Lorsqu'on regarde les candidats, les ministères et les organismes vont avoir la capacité d'aller chercher des gens qui ont 10 ans et plus d'expérience. Dans cette banque de candidats là, on parle d'environ près de 60 %, 58,4 % des candidats qui ont 10 ans et plus d'expérience.

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

M. Caire : Je comprends ce que vous me dites, M. Ouellet, mais le problème qu'on a dans les ministères, c'est qu'on embauche des juniors qui viennent faire leurs classes et, quand ils atteignent un certain niveau d'expertise — puis là c'est documenté, là — ils se font recruter par ou des entités municipales ou des entités autres du gouvernement, comme Hydro-Québec, ou des entreprises privées.

Alors, oui, je pense que c'est important, et ça m'apparaît extrêmement troublant qu'au Secrétariat du Conseil du trésor, comme dans les autres entités, on n'ait pas une cible précise du nombre d'informaticiens séniors dont on a besoin pour rebâtir notre expertise. Alors, la question que j'ai envie de vous poser, c'est : Comment se fait-il qu'une telle cible n'existe pas?

Le Président (M. Gaudreault) : M. Ouellet

M. Ouellet (Yves) : Merci. Comme je vous ai indiqué, on n'a pas les besoins spécifiques de chacune des organisations, mais on sait qu'on s'est fixé comme objectif 500 postes à combler. Puis, lorsqu'on regarde le concours puis le nombre de candidats qu'on a réussi à intéresser, on parle de plus de 1 400 candidatures qui ont été classées. C'est quand même important. Et si, à la limite, je vous dirais, si, à la limite, les 500 postes étaient pour des postes séniors, supposons, bien, vous regardez dans la banque, vous en avez 840 qui sont 10 ans et plus d'expérience.

M. Caire : Puis là vous me dites que vous ne savez pas le besoin des entités? Vous ne pensez pas que définir les besoins, ça devrait être quelque chose de prioritaire?

M. Ouellet (Yves) : Ce que je vous indique, on connaît les besoins. Je vous dis : Le niveau spécifique de tout ça, ça peut varier d'un organisme à l'autre.

M. Caire : Là, M. Ouellet, vous les connaissez ou vous ne les connaissez pas, les besoins?

M. Ouellet (Yves) : Bien, comme je vous dis, on connaît les besoins. On a identifié...

M. Caire : Bon. Donc, si vous connaissez les besoins, je repose ma question : De combien d'informaticiens séniors avez-vous besoin?

M. Ouellet (Yves) : O.K. Bon, là, je vous ai parlé de la capacité du gouvernement d'attirer des candidats d'expérience. Maintenant, dans le cadre de la stratégie sur les technologies de l'information, il est indiqué qu'on va faire un portrait spécifique, au niveau des différents organismes, du personnel en TI, à quel endroit ils sont situés, c'est quoi, leur niveau d'expérience. Ça, c'est un portrait qui va être fait annuellement. Donc là, on va l'avoir, l'information précise et pointue. Et, à partir de ce portrait-là, on va demander aux ministères et aux organismes de se doter d'une politique de main-d'oeuvre en TI pour être en mesure d'identifier leurs besoins et de positionner les bons éléments aux bons endroits. Et c'est le premier dirigeant de l'organisme qui va être imputable et responsable de cette politique de main-d'oeuvre en TI pour son organisme.

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

M. Caire : M. Ducharme, d'abord, je vous félicite sur un élément. Vous êtes le seul qui avez dit : Nous, 80 % de nos effectifs informatiques sont à l'interne. Vous êtes le seul de qui j'ai entendu ça. Ce que j'aimerais savoir, c'est que

ça se répartit comment. Parce que, si 80 % de vos effectifs sont des juniors qui sortent de l'école... Alors, est-ce que vous avez des cibles là-dessus aussi? Est-ce que vous êtes capable de ventiler ce chiffre-là, nous dire combien vous avez de séniors, d'intermédiaires, de juniors dans vos différents postes informatiques?

M. Ducharme (Éric) : Rapidement, cette année, on a embauché 110 personnes, donc, pour combler les postes partis ou encore accroître les gens dans le secteur. La proportion des séniors, juniors, je ne l'ai pas, mais peut-être M. Alain, là, peut compléter l'information, là, après 14 jours à Revenu Québec.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, il vous reste 30 secondes, M. Alain.

M. Alain (Patrice) : O.K. Merci. Patrice Alain, vice-président aux technologies à l'Agence du revenu.

Bon, la proportion que vous demandez, je ne l'ai pas exactement non plus, mais, grosso modo, on a engagé beaucoup de conseillers experts. À l'Agence du revenu, on a notre propre processus de recrutement, donc on fait beaucoup de concours spécifiques pour aller chercher des gens qui ont cinq ans ou 10 ans d'expérience, des profils très pointus actuellement sur le marché. On en fait en continu auprès de l'agence et, aussitôt qu'on a un besoin, on l'affiche et on l'exploite.

M. Caire : J'imagine que ça met fin...

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

M. Caire : Oui, c'est ce que j'ai pensé.

Le Président (M. Gaudreault) : Désolé, M. le député. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Merci. Bon, ma question, elle s'adresserait à M. Ouellet. M. Ouellet, vous avez parlé de votre stratégie... Parce que moi, je dois rassurer mon voisin, là, mon voisin qui est payeur puis qui regarde, là, de... Moi, ça fait une dizaine d'années que je suis député, puis j'ai eu l'occasion de participer à plusieurs études de crédits puis à plusieurs rapports de comité puis qui nous disent que ça va se corriger, ça va se corriger, ça va se corriger. Mais mon voisin revient toujours me voir puis il me dit : Dans le journal, il dit que ça va se corriger, mais il a encore englouti une couple de milliards là-dedans, ou on a perdu une couple de millions, ou il y a eu tel...

Là, vous, là, vous avec combien de monde chez vous, là, pour assurer que vous avez une stratégie, là? Combien vous avez de personnes chez vous pour suivre ça puis être capables de vous assurer que les ministères puis les organismes se conforment? Vous avez du monde, chez vous, qui sont capables de... Regardez, la Vérificatrice générale a parlé de la problématique au niveau des appels d'offres, qu'il y avait des gens de l'externe qui préparaient les appels d'offres, puis que, finalement, on retrouvait ces gens-là dans les mêmes firmes qui avaient préparé l'appel d'offres, avec les mêmes contrats. O.K., donc, j'imagine que les appels d'offres, vous allez vouloir jeter un coup d'oeil là-dessus maintenant. Vous allez être capables de voir qu'est-ce qui se passe suite à ce qui s'est passé au niveau de l'UPAC, là. Dites-moi, là, qu'est-ce que vous avez comme effectifs chez vous, là, pour vous assurer que vous allez mettre en place votre stratégie puis que ça va bien fonctionner, là.

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

M. Ouellet (Yves) : D'accord. Essentiellement, comme vous l'avez mentionné ou un de vos collègues l'a mentionné, on a plusieurs responsabilités, au secrétariat, en ce qui concerne spécifiquement les marchés publics et les technologies de l'information. Pour les marchés publics, on parle de 60 effectifs et, pour les technologies de l'information, on parle de 79 effectifs. Donc, c'est ces équipes-là qui font la réglementation, qui font la formation, qui font la vérification aussi de ces activités-là.

M. Bernier : Donc, ils se rendent sur le terrain, ils se rendent dans les ministères puis dans les organismes puis ils vont voir comment ça se passe. C'est ça?

M. Ouellet (Yves) : Il y en a une partie.

M. Bernier : Il y en a une partie. O.K.

M. Ouellet (Yves) : Évidemment, vous comprenez que ce n'est pas tout ce monde-là qui... Ça, c'est de l'activité de vérification, là. Ce n'est pas tout ce monde-là qui est en vérification, là, mais, oui, il y en a, des équipes de vérification.

M. Bernier : O.K. La vérificatrice, également, a souligné la problématique au niveau du suivi des contrats en ce qui regarde... On a vu que les appels d'offres, bon, on souhaite que ça s'améliore, mais plusieurs de ces contrats-là, des appels d'offres, ça devient du journalier. C'est-à-dire que les compagnies, ce qu'elles vous offrent, c'est du temps, elles définissent un montant d'argent. Est-ce que, dans votre stratégie, vous prévoyez qu'on va aller davantage, là, à taux fixe ou on continue avec du journalier? À ce moment-là, l'appel d'offres, il peut se faire rapidement quand c'est seulement du temps, là, mais, quand on veut avoir un coût pour développer un logiciel ou développer un nouveau projet ou ces choses-là...

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

M. Ouellet (Yves) : Oui. Juste 30 secondes.

M. Bernier : Parce que la facture peut monter beaucoup, beaucoup, là...

M. Ouellet (Yves) : Oui, tout à fait.

M. Bernier : ...parce que, si on y va seulement en temps, on soumissionne sur du temps. On soumissionne à 100 $ de l'heure ou à 125 $ de l'heure mais pour un montant global de 1,5 million, sauf qu'au fur et à mesure qu'on l'utilise, là, on arrive au 1,5 million, puis après ça, bien, il en manque un peu parce qu'on en avait besoin ailleurs, et ainsi de suite, là.

M. Ouellet (Yves) : Oui. Non, c'est un élément qu'on avait identifié un peu pour les raisons que vous avez soulignées. Dans la stratégie qui a été adoptée en juin 2015, à l'axe 26, la mesure 26, on indique spécifiquement l'objectif, c'est : Comment qu'on peut faire en sorte de considérer davantage les contrats à forfait plutôt que du tarif horaire? Donc, on l'a identifié. C'est une de nos préoccupations qu'on a.

Puis, comme je vous disais, dans le cadre des lignes directrices qui ont été mises en place au mois d'août 2015, qui demandent aux ministères et aux organismes de se doter de leur propre ligne directrice, un des éléments qui va être documenté, ça va être toute la question du forfaitaire par rapport au journalier. Puis les ministères et les organismes devront justifier pourquoi qu'ils veulent aller dans du taux horaire plutôt que du forfaitaire. Ça va être des éléments qu'on va être en mesure d'apprécier et qui vont faire partie de l'indice de performance que je vous ai indiqué. Donc, ça, ça va être un des éléments qui vont être mesurés puis qui vont être considérés.

• *(16 h 20)* •

M. Bernier : La vérificatrice souligne également, dans le cas de ces appels d'offres, qu'en ce qui regarde, bon, le choix on donne un pourcentage de points quand même assez important au niveau des effectifs qui vont être fournis par l'entreprise. Mais ce qu'on nous dit aussi, c'est que, finalement, il n'y a pas de contrôle à savoir si les personnes qui sont réellement identifiées à être attribuées à ces contrats-là, est-ce que ce sont également... Est-ce qu'ils sont également présents à l'intérieur du ministère ou de l'organisme pour accomplir la tâche? Et de quelle façon les ministères et les organismes vont devoir contrôler ces gens-là pour s'assurer de leur présence puis, autrement dit, suivre leurs contrats?

On me dit que... Je reprends les firmes d'ingénieurs. Quand on annonce, dans les firmes d'ingénieurs, qu'on va en appel d'offres, on identifie tel, tel, tel ingénieur qui va devoir y participer, puis le client, il travaille avec ces ingénieurs-là. Dans le cas du gouvernement, ce qu'on s'aperçoit, c'est que, même si on les identifie, je ne suis pas sûr que c'est eux autres qui vont faire le job, tu sais, parce qu'ils ne sont pas nécessairement présents. Tu sais, il y en a une couple qui sont des séniors, mais, des fois, on en passe une couple de juniors parce que ça coûte meilleur marché, là. Comment est-ce qu'on fait pour contrôler ça, là?

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

M. Ouellet (Yves) : Je comprends. Écoutez, ça, c'est un élément aussi qui fait partie des préoccupations qu'on a. C'est clair que ça appartient à ceux qui ont à gérer le contrat d'apprécier... Dans le cadre de la proposition qui a été faite par l'entreprise, ils ont mis le «king pin» ou le spécialiste x. Si, au début du contrat, ils voient que cet individu-là, il ne se présente pas ou que ce n'est pas lui qui va réaliser le contrat, ils peuvent mettre fin à ce contrat-là puis passer au deuxième soumissionnaire. Ils ont cette capacité-là, ils ont ce pouvoir-là. Puis c'est la même chose s'ils sont en cours de contrat puis ils voient que c'était supposé d'être le spécialiste x qui fait des travaux, puis ce n'est pas le cas.

M. Bernier : Bien, on a vu, dans les travaux de la Vérificatrice générale, que, finalement, c'est arrivé une fois, dans un contrat, où on a mis fin au contrat parce que ce n'étaient pas les bonnes personnes qui étaient là sur l'ensemble des contrats que le Vérificateur général a examinés, seulement qu'une fois.

M. Ouellet (Yves) : Mais là, vous comprenez, nous, on vous dit que c'est... Évidemment, là, ce n'est pas une bonne pratique, ce n'est pas acceptable. Maintenant, c'est à ceux qui gèrent le contrat d'en prendre charge. Pour nous, on vous le dit au niveau de la réglementation, puis on peut en faire, on fait des vérifications, on regarde tout ça, ce n'est pas acceptable. Si les gens vous disent que le résultat du travail va être fait par un expert x, puis cet expert-là n'est pas présent, ce n'est pas acceptable.

M. Bernier : Bon, M. Dumas, M. Ducharme, vous allez faire quoi par rapport à ça, au suivi de l'exécution des contrats, donc au niveau du personnel qui sont identifiés? Puis, dans vos appels d'offres puis dans vos évaluations, vous donnez un pointage pour le choix d'une entreprise en regard du personnel qui sont identifiés dans ce contrat-là. Vous allez faire quoi? Est-ce que vous avez des mesures? Qu'est-ce que vous faites avec ça?

M. Dumas (Michel) : Effectivement qu'il est très important de...

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

M. Dumas (Michel) : Oh! excusez-moi, M. le Président. Ce qu'on fait, c'est qu'on s'assure d'abord que les ressources stratégiques qui sont proposées dans les appels d'offres, donc dans les propositions des firmes... D'abord et avant tout, ils ont l'obligation d'être présents. Donc, on a une série de clauses de pénalité à appliquer si les ressources ne sont pas présentes, jusqu'à, comme M. Ouellet le mentionnait, résilier le contrat en cas de non-présence.

Dans les deux dernières années, on applique les clauses de pénalité de façon systématique, à moins de force majeure. Évidemment, il faut comprendre que, si une ressource externe tombe malade ou un élément grave, par force majeure, on accepte, dans un processus très encadré, le remplacement. Toutefois, il faut que la personne proposée rencontre les mêmes critères, sinon plus que la personne qui devait être sur place. Ça, c'est fondamental.

L'autre élément pour lequel on peut remplacer une ressource, il faut se donner un peu de souplesse comme organisation, c'est quand elle n'est pas satisfaisante pour nous, quand la personne, qu'elle rentre, même si elle a 10 ans d'expérience, nous donne des biens livrables de piètre qualité. Il faut se donner l'opportunité d'avoir à négocier avec le fournisseur son retrait et le remplacement par une ressource davantage compétente mais qui répond minimalement aux critères de l'appel d'offres. Donc, c'est de cette façon-là qu'on fonctionne chez nous.

M. Bernier : M. Ducharme?

M. Ducharme (Éric) : Bon, bien, pour notre part, deux choses. Il y a des clauses d'indemnités compensatoires. Nos contrats en contiennent tous. Il y a eu sept contrats de services pour lesquels on a appliqué des clauses pour un montant de 452 000 $. Ce n'est pas un montant important, mais il y a des... on a appliqué nos indemnités compensatoires qui étaient prévues.

Par ailleurs, dans le remplacement des ressources, on fait passer des examens aux ressources qui sont remplacées. Il y a des examens à passer, et les gens sont qualifiés pour le remplacement à partir d'examens.

M. Bernier : Les examens qui sont faits chez vous, au niveau du ministère?

M. Ducharme (Éric) : Oui, oui.

M. Bernier : O.K., au niveau de l'agence, c'est-à-dire.

M. Ducharme (Éric) : Il y a vraiment des questions. Il faut écrire des programmes, il y a vraiment une validation de l'expertise de la personne par rapport à un remplacement d'une ressource, là, qui était incluse dans le contrat.

M. Bernier : O.K.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Il reste une vingtaine de secondes, là.

M. Bernier : Une vingtaine de secondes? Bon, on va les mettre en banque.

Le Président (M. Gaudreault) : On va attendre à votre prochain bloc. O.K. Alors, on va passer au bloc de l'opposition officielle avec le député de Beauharnois.

M. Leclair : Merci, M. le Président. Alors, M. Ouellet, je reviens à vous. Tantôt, vous avez parlé... on met des nouvelles règles, vous les avez mises, ou elles sont là, ou elles s'en viennent. En tout cas, je tente de vous suivre dans tout ça, là. Tout le monde a l'air d'avoir son nouveau scénario, mais, nous, ce qu'on s'attend, c'est des résultats. Les règles dont vous parlez, parce que c'est vous qui attribuez... Vous êtes en haut, là. Ça le dit, hein, le Trésor décide des enjeux monétaires, et tout. Puis, si, un jour, il y a des coupures, bien, vous allez dire : On coupe dans les contrats informatiques, puis ça va s'en aller dans à peu près tous les ministères.

Donc, de ces dites règles là que vous nous parliez tantôt, est-ce que vous pouvez nous assurer... Parce que la vérificatrice, c'est clair, le rapport est clair, on parle d'expertise, on parle de manque de ressources, trop de sous-traitance. Avec ce qu'on a vécu, les gens au Revenu nous disent : Bien, nous, de notre bord, on a 80 % de gens à l'interne et 20 % de sous-traitance. Mon collègue a posé la question, ça ne veut peut-être rien dire, si c'est tous ceux du bas puis c'est encore organisé en haut, ceux qui donnent des contrats.

Est-ce que, dans vos nouvelles règles, que vous semblez avoir donné un peu le mot d'ordre, là, à tout le monde, est-ce qu'on va s'assurer de ne pas revoir des cas comme... on a un exemple, là. Au MESR, une ressource externe rédige un appel d'offres pour ensuite être embauchée par la firme qui a obtenu le contrat. Pour un autre dossier, cette même ressource externe, consultée pour la rédaction de l'appel d'offres alors qu'elle... vous voyez où je veux en venir? Est-ce que vous me garantissez aujourd'hui qu'on ne verra plus ça dans aucun ministère? On va s'assurer d'avoir des gens compétents qui sont au moins capables de rédiger des appels d'offres?

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

M. Ouellet (Yves) : D'accord. Écoutez, ce que je peux vous garantir, c'est que les directives vont être mises en place pour que ça ne se fasse pas. Ça, c'est clair. Puis ce que je peux vous garantir, c'est qu'on va mettre en place des systèmes de vérification pour s'assurer de vérifier. Mais, vous comprenez, avec la grandeur de l'appareil public, avec le nombre de contrats qui sont faits, je ne peux pas vous assurer qu'on ne verra jamais ça. Mais, vous savez...

M. Leclair : Si l'intention y est, c'est déjà un bon départ.

M. Ouellet (Yves) : Bien, je vous dirais que c'est plus que de l'intention. Nous, on est vraiment dans l'action. Comme je vous dis, on est passés comme à un autre niveau. Oui, c'est vrai qu'il y a eu une période où on mettait beaucoup de règlements, où on a fait beaucoup de formation. Là, on est passés à un autre niveau. Là, on va faire un indice. On veut apprécier la performance des ministères et des organismes. C'est très important. Mais on veut surtout aussi, il ne faut pas le négliger, on veut surtout aussi donner un forum à ceux qui sont dans le privé, à ceux qui font affaire avec le gouvernement pour être capables de nous dire s'ils voient des choses qui les préoccupent, par exemple.

M. Leclair : Mais, en tout cas, ces bouts-là, moi, je trouve que, là, c'est du fignolage de couleurs de jardin, là, tu sais. Que tout le monde se parle puis que ça fonctionne. Je pense qu'avec les problèmes qu'on a au début, en amont de tout ça, je pense, c'est eux qu'il faut régler en premier parce que c'est de là qu'on se fait avoir. Après ça, le fignolage, ce sera beau pour tout le monde, puis tant mieux si tout le monde s'entend bien. Ils sont à la bonne porte pour rédiger, puis, tout le monde, il y a une bonne communication. C'est bien, ça, mais je pense qu'on a des problèmes en amont de ça.

Alors, tantôt, mon collègue vous demande... Vous parlez d'une embauche de 500, et tout. Est-ce que vous, comme... Vous, au Trésor, est-ce que vous avez un mandat, un portefeuille pour dire : Cette année, en 2016, au-delà de qu'on en engage 500, qu'on ait une banque de 2 000? Est-ce que le message est clair à tous les ministères? Là, on en a juste une couple avec nous. C'est sûr que c'est les majeurs, bien entendu, là, mais il y en a plein d'autres, là, qui donnent des contrats informatiques partout. Est-ce que votre message est clair? On va donner les moyens, les ressources à tous les ministères pour avoir, au minimum... ceux qui vont dicter les contrats, dicter nos besoins seront de nous à l'interne. On ne sera plus dictés, dans l'avenir, de nos besoins par l'externe.

Est-ce que ce message-là passe? Est-ce que vous avez les moyens? Est-ce que vous avez lancé un mot d'ordre dans les ministères, à dire : On va mettre l'argent nécessaire? Parce que, d'un autre côté, si vous ne le dites pas, puis on embauche une firme pour venir nous dicter nos besoins, cet informaticien-là va vous charger le 500 $ de l'heure mais sur un contrat. Vous allez le payer pareil. C'est aussi bien de le mettre à l'interne. Et est-ce que ce message-là est passé? Est-ce que vous avez les moyens? Est-ce qu'on va le voir en 2016?

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

• *(16 h 30)* •

M. Ouellet (Yves) : M. le Président, oui, on a les moyens, oui, le message a été clair. Je pense qu'avec tout ce qui se fait... Puis une journée comme aujourd'hui nous aide beaucoup pour sensibiliser. Vous avez un rôle important là-dedans. Mais c'est clair, comme administration publique, on est bien conscients de tous ces enjeux-là.

Je vous dirais, l'élément qui est très important ici, ça va être les portraits de main-d'oeuvre qu'on va faire au niveau des TI. C'est-à-dire, on va le savoir. Présentement, on va savoir quels sont les effectifs au niveau des TI, c'est quoi, leur profil, quel est leur niveau de responsabilité, sur quels postes ils sont. Puis ça, on va le faire à chaque année. C'est-à-dire, on va être en mesure de voir où il y a des enjeux au niveau de la compétence, où il y a des enjeux au niveau de la responsabilisation. Puis là on va demander à chacun des dirigeants de se doter d'une politique spécifique au niveau de leurs ressources au niveau des technologies de l'information pour combler ces besoins-là.

M. Leclair : Donc, vous me dites que ce n'est pas encore fait, ça, là. Ça, c'est la base. Je veux savoir comment qu'on est équipés pour donner un contrat, vous me dites que ce n'est pas encore fait, on s'en va vers ça. C'est-u ça que je comprends? Je suis découragé!

M. Ouellet (Yves) : Ce que je vous dis, c'est que ce portrait-là, nous, on va l'avoir au Trésor. Là, compte tenu de tout ce qui se passe, on va le demander, on va l'avoir global. Puis ce qu'on va faire à partir du portrait, on va demander aux organismes de se doter d'une politique spécifique pour combler leurs...

M. Leclair : Vous êtes moins nerveux et surtout moins pressé que moi. Moi, je pensais qu'avec toutes vos nouvelles règles vous aviez mis ça sur le «top of the list», là. On va avoir du monde qui va rédiger nos besoins. Donc, on risque encore, pendant au moins une année ou je ne sais pas combien de mois vous, vous vous donnez, mais de voir encore des gens qui vont rédiger nos besoins parce que vous dites : Là, je vais avoir un portrait de nos besoins, de ce qu'on devra embaucher dans notre banque. On n'est pas sortis de l'auberge.

M. Ouellet (Yves) : Non, mais, c'est vrai, il y a beaucoup de travail qui a été fait, mais il y a encore du travail à faire. Mais, je vous dirais, le portrait, le premier portrait devrait être disponible assez rapidement, ça fait que ça va nous permettre...

M. Leclair : Puis à la finalité, là, je m'en vais un peu loin, je sais que vous ne vous êtes pas rendus là, mais, exemple, là, dans une couple de mois, vous aurez votre portrait, est-ce que le but global, quantifiable de ça sera de dire : Vous voulez atteindre un seuil de maximum 30 %, 25 % de sous-traitance dans tous les organismes du gouvernement?

M. Ouellet (Yves) : C'est clair qu'à partir de l'information qui va être disponible on va être capables d'avoir une vision plus stratégique de tout ça. Ça varie de ministère... et des organismes. Les réalités sont différentes, les besoins sont différents.

M. Leclair : On peut parler de 4 %, 5 %, mais, je veux dire, on ne peut pas parler, comme monsieur nous dit au Revenu, 80 % à l'interne. Puis, si on dit que, dans le rapport, il y a environ 50 % qui se donne à l'externe, ça veut dire qu'il y a du monde, là, qui n'ont personne à l'interne, là, si on balance.

M. Ouellet (Yves) : Oui, mais ce qui est important de mentionner, on est comme la deuxième barrière, là, dans le fond. On va bâtir le portrait, on va demander les politiques, on va rendre imputables les gestionnaires, mais chacun des gestionnaires, des premiers dirigeants d'organismes, a cette responsabilité-là. Lui, dans son organisation, il n'a pas besoin d'attendre que le Trésor lui demande de faire un portrait, de mettre ses effectifs stratégiques...

M. Leclair : Entièrement d'accord, mais c'est vous qui rédigez la base de la règle. Alors, vous, est-ce que vous allez passer un message? Dites-le juste à moi, n'écoutez pas, là, c'est quoi, votre «target»? C'est quoi, votre «target»? On est-u à 30 %, 25 % ou on reste à 50 % puis, si tout va bien, un jour, on dira qu'on est rendus à 25 %? Il faut que vous le donniez, le mot d'ordre à tout le monde, là, dans les ministères, incluant ceux qui ne sont pas autour de la table, de dire : On aimerait atteindre, d'ici deux, trois ans, ou cinq ans, ou 10 ans, là... Je ne vous demande pas de faire de miracles, vous n'êtes pas magiciens à ce que je sache, mais il faut donner des règles claires pour dire : Il faut diminuer la sous-traitance. Puis commençons surtout par le haut et non par le bas.

M. Ouellet (Yves) : Exact. Mais je pense...

M. Leclair : J'attends votre chiffre, là, je suis inquiet.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Je ne vous donnerai pas de chiffre tout de suite parce que...

M. Leclair : J'ai cru le comprendre.

M. Ouellet (Yves) : ...je veux attendre d'avoir le... Non, mais vous savez comment que c'est important. Avant de donner un chiffre, il faut être sûr qu'il est appuyé sur des bons constats puis de la bonne information. Ce que je peux vous dire, c'est qu'on travaille fort pour avoir l'information puis un portrait qui est global. Puis, à partir de ça, on va être capables d'apprécier la situation spécifique des différents organismes et ministères. Mais ils n'ont pas besoin d'attendre ça pour être en action. Vous comprenez qu'il y a une...

M. Leclair : Bien, si vous me dites que vous, vous avez donné le mot d'ordre de dire : On aura les moyens au moins pour avoir les ressources nécessaires des gens qui émettent et qui calculent nos besoins, à partir de là, moi, je trouve que c'est encourageant si tout ça est véridique et que les sommes vont suivre parce que, lorsqu'on parle à un autre niveau que vous, des fois, ce n'est pas le même discours. On est dans l'austérité puis on n'a pas une cent.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Mais déjà je peux vous indiquer qu'il y a beaucoup de travail qui s'est fait à l'interne. Les postes stratégiques sont déjà identifiés. Les ministères et les organismes sont au courant, ils savent c'est quoi qui est stratégique comme postes au niveau des TI, là. Ça, c'est clair. Là, maintenant, ce que je vous dis, nous, on va aller chercher l'information, on va voir la situation spécifique des ministères et des organismes puis on va leur demander de se donner une stratégie pour faire en sorte qu'ils ne sont plus vulnérables, qu'ils ont les ressources...

M. Leclair : ...ces postes stratégiques là, qu'ils soient comblés à 90 %, à part d'un ou deux... Vous prévoyez que ça va être fait quand?

M. Ouellet (Yves) : Tout ce qui est stratégique devrait être comblé à 100 %.

M. Leclair : En 2016?

M. Ouellet (Yves) : Non, je ne vous dis pas quand. Je ne vous dis pas quand. Je vous dis... Écoutez, on va avoir le portrait, ils vont avoir leur stratégie, mais on pose des gestes importants. Puis, comme je vous dis, ils n'ont pas besoin d'attendre que le Trésor vienne faire la vérification en arrière d'eux.

M. Leclair : Bien, vous me rassurez parce que vous dites qu'on ne reverra plus un exemple comme que je vous ai cité tantôt. Donc, même s'il y a deux, trois postes qui ne sont pas comblés, stratégiques, on ne verra pas de la sous-traitance aller se donner un sous-contrat puis de se retrouver employée de... des choses.

Le Président (M. Gaudreault) : Et, sur cette lancée, c'est ce qui met fin à votre...

M. Leclair : Déjà? Bien là, il m'en restait juste un petit bout.

Le Président (M. Gaudreault) : On y reviendra plus tard. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Ma question va être pour M. Ducharme. Je veux faire du pouce un petit peu sur ce que mon collègue de Montmorency a amené tantôt. On a vu, dans le rapport de la vérificatrice, que certains contrats sont donnés en fonction des ressources qui sont fournies et on a vu que, dans certains cas, les ressources qui sont fournies ne sont pas celles qui étaient initialement prévues au contrat.

Vous nous avez mentionné tantôt, si j'ai bien compris, que vous faites des tests, vous vous assurez que les personnes sont compétentes. Est-ce que les tests sont faits par vous au ministère? Est-ce qu'il y a des coûts reliés à ça? Est-ce que ce sont des ressources qui doivent faire les tests? Est-ce que ça engendre des coûts supplémentaires?

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

M. Ducharme (Éric) : C'est fait à l'interne à Revenu Québec, donc une salle où... et les gens ont un test, là, à questions ou à choix multiples et aussi à résoudre des problèmes de programmation, là. Et on le fait passer à l'ensemble des ressources remplaçantes ou les ressources de... Dans un contrat, on peut dire qu'il va y avoir 100 niveau I, et là, tu sais, s'il y en a 120 qui viennent, bien, on fait l'examen aux 20 additionnels qui n'étaient pas listés. Est-ce qu'il y a des coûts? Peut-être...

Le Président (M. Gaudreault) : Monsieur Alain, si vous voulez compléter, oui.

M. Alain (Patrice) : ...à ce que vient de dire M. Ducharme. Dans le fond, c'est pour s'assurer d'avoir... Des fois, c'est beau de regarder le C.V. de la ressource qui nous est proposée, de l'analyser, d'en prendre note, mais rien de mieux que faire une vérification réellement concrète. Quand on cherche beaucoup de programmeurs, d'analystes programmeurs, on a besoin de savoir s'ils ont réellement les compétences pour faire le travail qu'on veut leur faire faire. C'est de là qu'on a conçu des examens pratiques que les firmes ont acceptés. Donc, ils nous proposent une ressource, on fait passer l'examen et, si la ressource échoue l'examen, on demande à la firme, on dit : Tu nous envoies un autre profil, une autre ressource. On s'assure, de cette façon-là, d'avoir des systèmes de meilleure qualité, une meilleure robustesse et beaucoup de meilleure stabilité.

M. Girard : Donc, à la base, quand la firme soumissionne, qu'elle dit : Voici les ressources, ils ont été validés. Si ces ressources-là ne se présentent pas, les nouvelles ressources, il va y avoir des validations qui vont se faire.

M. Alain (Patrice) : C'est ça.

M. Girard : M. Ouellet, vous nous disiez tantôt que le ministère ou organisme a toujours le choix, si les ressources ne sont pas les bonnes, d'aller au deuxième soumissionnaire. Est-ce que je me trompe?

M. Ouellet (Yves) : Avant que le contrat soit débuté, ils peuvent aller au deuxième soumissionnaire puis, une fois que le contrat est débuté, ils peuvent résilier le contrat si ce n'est pas à leur satisfaction.

M. Girard : O.K. Je reviens à M. Ducharme. On nous dit qu'à Revenu Québec un contrat de 7,6 millions a été donné. Dans ce contrat-là, l'expérience et la pertinence des ressources valaient 55 % de la note, ce qui a permis à la firme de se qualifier. Et on nous mentionne qu'il y a 19 personnes qui étaient affectées à ce contrat-là, et seulement une des 19 s'est présentée. Donc, ça veut dire qu'on en a remplacé 18 sur 19. Est-ce qu'on n'est pas mieux de passer à un autre fournisseur, là? Il faut repasser les tests à ces 18 personnes là? Ça, c'est ce qui nous a été mentionné dans le rapport de la Vérificatrice générale : un sur 19. On a donné le contrat. 55 % de notre évaluation, on a dit : On fait ça sur nos ressources. On a 19 personnes. C'est 19 bonnes personnes qui peuvent faire le contrat. Parfait, on vous donne le contrat parce qu'en grande partie vous avez 19 bonnes ressources. Ils nous en envoient une sur les 19, et on a donné le contrat quand même. J'ai un petit peu de misère avec ça.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, qui veut répondre? M. Ducharme? M. Alain.

M. Alain (Patrice) : O.K., merci. Le contrat que vous faites référence, comme de fait, il y a une problématique, seulement une ressource sur les 19 qu'on a demandées était présente. Il faut comprendre que c'est des contrats qui s'étalent sur un délai de trois ans, règle générale, puis, quand on demande au soumissionnaire de donner des profils, des exemples de ressources qu'il possède chez lui, il nous donne des caractéristiques, on les analyse puis, à un moment donné, on attribue le contrat à une des firmes. On n'était souvent pas en mesure de dire à quel moment on va faire la demande de la ressource. Des fois, c'est, le lendemain, mais, des fois, c'est trois mois plus tard ou six mois plus tard.

Ça fait que ce qui est... On ne veut pas être en difficulté d'obliger le fournisseur quand on fait une demande de ressource six mois plus tard, après le début du contrat, d'exiger que la ressource qu'il avait indiquée dans son appel d'offres soit présente, compte tenu qu'elle a peut-être été assignée à d'autres contrats à l'extérieur. Mais on est très exigeants. Quand c'est des ressources stratégiques, il y a des pénalités, et on fait appliquer les pénalités à tout moment.

• *(16 h 40)* •

M. Ducharme (Éric) : Peut-être un complément d'information.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Ducharme (Éric) : Dans le plan d'action, on indique aussi qu'on réfléchit, là, pour changer le processus, là, de qualifier, comme... Ce qu'Alain me dit souvent : Si on a besoin de menuisiers, de plombiers, on va qualifier c'est quoi, le plombier, c'est quoi, le menuisier. Puis, quand on a un contrat à faire, bien, ça en prend deux de lui ou deux de l'autre. Puis on va s'assurer, par une qualification générale... puis on va voir, là, avec nos collègues, là, c'est quoi la... il y a des travaux, là, puis aussi on va aller voir les meilleures expériences dans le secteur privé, dans le domaine des assurances ou à l'étranger, là, pour voir quelle est la meilleure façon de faire pour éviter, là... s'assurer d'avoir les bonnes ressources sans pour autant... pour faire réaliser les travaux à moindre coût possible.

M. Girard : Merci. Toujours dans le même thème, donc le suivi de contrat, dans ce cas-là, c'était pour un suivi, effectivement. Je vais passer maintenant à M. Dumas. Concernant la CSST, on nous parle d'un contrat, dépassement important, un contrat signé de 269 500 $, et les travaux réalisés par le fournisseur ont représenté 1,5 million de dollars. Cinq fois plus.

On parle depuis tantôt de règles, de règles qui sont mises en place. On va mettre des règles en place, des mesures de contrôle, etc. Moi, j'ai des règles dans la vie, des règles qui sont associées beaucoup à mes valeurs, mes valeurs qui m'ont été inculquées par mes parents : intégrité, justice, loyauté. On a des valeurs comme individu. Mais il y a une valeur qui n'est peut-être pas une valeur mais qui est une règle que je me sers souvent, que je me suis servi dans le privé beaucoup, et on appelle ça le GBS. Quelque part, il y a du gros bon sens qu'on doit mettre en place. Et il me semble que ça ne prend pas des règles énormes et ça ne prend pas des mandats pour se rendre compte qu'il y a quelque chose qui cloche, puis ça doit allumer une lumière rouge quelque part. Comment se fait-il qu'on a un dépassement de coût de 269 500 $ à 1,5 million sur un contrat qui avait déjà été signé?

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

M. Dumas (Michel) : M. le Président. D'abord, bien important que, dans ce contrat-là particulier, le contrat comme tel faisait partie... c'est un sous-ensemble d'un contrat de 3,2 millions. Donc, l'enveloppe maximale n'a jamais été dépassée, jamais l'organisation n'a dépassé le 3,2 millions. C'est un appel d'offres qui permettait de qualifier différents corps de métier — j'essaie de vous l'exprimer un petit peu — pour lesquels, à des moments précis où on avait des besoins, exemple, d'un plombier ou d'un architecte, on allait chercher cette ressource-là au bon moment pour répondre à un besoin précis d'une organisation avec des activités très détaillées puis un livrable très précis.

Évidemment que, dans nos appels d'offres, il y a une clause qui est publique, évidemment, qui mentionne que les estimés sont là à titre indicatif, elle est un peu traduite de cette façon-là, et que ce n'est ni un minimum ni un maximum, et qu'il n'y a aucun engagement potentiel de la commission à cet égard. Donc, ça, c'est clair pour tous les fournisseurs au départ.

Évidemment, on est conscients que cet écart-là après coup, quand on l'analyse, il est grand. Et ça, on l'admet, évidemment, et on en a discuté avec le vérificateur. Ce que nous avons fait depuis, évidemment, et ça, c'est en vigueur depuis déjà un an et demi chez nous, ces écarts entre chacun des corps de métier, dans le cours de l'appel d'offres, sont maintenant limités à 15 % de variation seulement. Terminé.

Pour améliorer, hein, améliorer la transparence, bien que la clause était très claire pour tout le monde, il y a quand même, après coup, quand tu l'analyses... Quand je vous disais tout à l'heure que c'est un processus d'amélioration continue de la gestion contractuelle, il faut faire preuve d'humilité puis être capable de s'ajuster au fur et à mesure. Et c'est ce que nous avons fait dans ce cas précis.

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

M. Girard : Il me reste une minute. Je veux revenir sur ce que vous avez mentionné tantôt, ça me semblait intéressant. Vous me parliez d'une moyenne de 2,5 soumissionnaires qui est rendue à 8,5. Est-ce que c'est quand même toujours les mêmes entreprises qui ont les contrats? On a plus de soumissionnaires, mais est-ce qu'on a plus d'entreprises, aussi, qui ont des contrats avec les ministères? C'est bien d'avoir plus de soumissionnaires, mais il faut s'assurer aussi d'avoir une plus grande ouverture avec un plus grand nombre d'entreprises. Avez-vous des données à ce niveau-là?

M. Dumas (Michel) : Tout à fait. M. le Président, écoutez, on est fiers de pouvoir dire aujourd'hui qu'on peut passer de 2,5 à 8,5. Je pense que c'est un travail de collaboration extraordinaire entre les différents paliers du gouvernement, autant le Trésor, qui nous accompagne, nos collègues, parce qu'on pratique puis on essaie d'échanger sur les bons coups également avec les autres organisations. Donc, ça, c'est bon. Donc, de 2,5 à 8,5, vous avez raison, c'est un élément.

Ce qu'on constate dans notre organisation depuis 2013... Vous savez, il y a toujours un grand thème, au gouvernement on entend ça beaucoup, les firmes à trois lettres qui ont beaucoup de contrats, etc., les grandes entreprises. Ce qu'on constate depuis 2013 chez nous, c'est que les grandes entreprises, en 2013, avaient environ 59... tout près de 60 % de nos contrats. Aujourd'hui, c'est la PME qui a plus que 65 % de nos contrats.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. Dumas. Ça met fin à ce bloc présentement. On retourne du côté de la deuxième opposition avec le député de La Peltrie.

M. Caire : Merci, M. le Président. M. Ouellet, tout à l'heure dans votre intervention, vous avez parlé de l'imputabilité, puis c'est un élément que j'aimerais aborder parce que ça a été survolé, mais vous n'êtes pas entré dans

les détails tellement. On va s'entendre, vous et moi, pour dire que le rapport de la Vérificatrice générale est assez dévastateur. Le Secrétariat du Conseil du trésor ou une entité qui relève de lui, soit le CSPQ, est mentionné à de nombreuses reprises pour des faits qui sont inquiétants. Pourtant, j'ai vérifié, et, en 2015, il n'y a eu aucun congédiement au Secrétariat du Conseil du trésor. Est-ce que je dois comprendre que vous êtes satisfait de la performance des gestionnaires de ceux qui avaient à faire appliquer les règlements au sein des entités du gouvernement?

M. Ouellet (Yves) : Pouvez-vous répéter votre question? Vous parlez des gens au secrétariat ou au CSPQ?

M. Caire : Bien, en fait, j'aurais envie de vous dire les deux, là, parce que le CSPQ relève du Secrétariat du Conseil du trésor, mais je parle des deux entités.

M. Ouellet (Yves) : O.K. Donc, peut-être juste pour précision, le CSPQ ne relève pas du secrétariat, il relève du président, du ministre directement. C'est ça, il n'est pas... Donc, vous faites référence à des gens au secrétariat par rapport à une situation au CSPQ?

M. Caire : Bien, je lis le rapport du Vérificateur général où on dit que, bon, dans les faits, le travail de vérification, le travail d'accompagnement au niveau du Secrétariat du Conseil du trésor n'a pas été bien fait. Vous n'avez pas de portrait global. On a eu cet échange-là tout à l'heure au niveau des besoins informatiques. Il y a plusieurs, plusieurs lacunes qui expliquent l'état de délabrement de nos projets informatiques, et il y en a plusieurs qui relèvent de l'autorité du Secrétariat du Conseil du trésor.

Alors, tout à l'heure, on a parlé d'imputabilité. Moi, je me dis : Bon, bien, il y a quelqu'un quelque part qui est responsable de ça, de ce fiasco-là. Il y a quelqu'un qui en est responsable, de ce fiasco-là. Et, quand je fais les vérifications au Secrétariat du Conseil du trésor, je vois qu'il y a eu zéro congédiement. Donc, je vous pose à vous la question, grand patron du Secrétariat du Conseil du trésor : Est-ce à dire que vous êtes satisfait du travail qui a été fait par votre entité?

M. Ouellet (Yves) : Je comprends. Comme je vous indiquais, ce n'est pas une entité du secrétariat, c'est une entité autonome, CSPQ, qui relève du...

M. Caire : Mais je ne parle pas juste du CSPQ, là, je parle...

M. Ouellet (Yves) : O.K. Mais ça va être la même chose. CSPQ...

M. Caire : L'ensemble de l'oeuvre.

M. Ouellet (Yves) : L'ensemble de l'oeuvre, d'autres organismes, c'est clair que l'imputabilité par rapport à la gestion d'un ministère ou d'un organisme, celui qui est imputable, c'est le président ou le sous-ministre. C'est lui qui est imputable de sa gestion, c'est lui qui est imputable de ses choix. Ça, c'est clair. Donc, nous, on est là, on fait des règles, on fait des formations, on fait des vérifications, mais celui qui est imputable... Ils font des choix. Les gestionnaires font leurs choix et ils doivent en répondre. Ça, c'est clair. Donc, juste... Ce n'est pas les gens qui font les règlements.

M. Caire : Donc, ce que vous nous dites en gros, c'est que, pour vous, au Secrétariat du Conseil du trésor, la situation... Puis je pense que, de ce côté-ci de la table, là, on a tous exprimé à quel point on était un peu découragés, là, je vais le dire comme ça, par cette situation-là. Vous, vous dites : Nous, au niveau du Secrétariat du Conseil du trésor, notre travail a été fait. Il y a des lacunes, mais elles sont mineures, puis on va corriger ça. Mais, essentiellement, c'est aux entités à se prendre en main parce que ce sont les entités qui sont responsables des dérives informatiques au gouvernement du Québec. Si je résume votre pensée, là, c'est là qu'on s'en va?

M. Ouellet (Yves) : Je pense que c'est une question qui est importante, là.

M. Caire : Oui, je suis d'accord.

M. Ouellet (Yves) : Ce que je vous indique, la première chose, c'est que c'est une question qui est prise très au sérieux par le gouvernement au complet, par les ministères et les organismes et en particulier par le Secrétariat du Conseil du trésor. Puis ce que je vous ai indiqué, c'est qu'il y a des gestes importants, il y a des initiatives importantes qui ont été prises, en particulier depuis la dernière année, pour corriger la situation puis faire en sorte que le gouvernement soit exemplaire au niveau de la gestion des technologies de l'information. Je l'ai mentionné, il y a eu une stratégie au mois de juin 2015, il y a eu une directive...

• *(16 h 50)* •

M. Caire : Mais on passe à côté de la question fondamentale, M. Ouellet, de l'imputabilité. On est face à une dérive informatique importante, et j'essaie de peser mes mots, là, qui a coûté des centaines de millions de dollars aux Québécois pour des systèmes informatiques qui ne seront pas livrés, ou sont désuets, ou ne verront jamais le jour, hein? Ça, c'est la réalité informatique, là, de l'ensemble du gouvernement. Vous avez parlé d'imputabilité tout à l'heure. Moi, je veux savoir qui est imputable de ça, qui est responsable de ça et où sont-ils rendus aujourd'hui. Alors, ce que je constate, c'est qu'au Secrétariat — puis il y a d'autres entités, là, on parlera aux autres entités plus tard — mais, au Secrétariat du Conseil

du trésor, personne n'a été congédié. Donc, j'en conclus que vous, le grand patron du Secrétariat du Conseil du trésor pour l'administration, vous jugez qu'il n'y a personne là-dedans qui était responsable ou qui doit assumer des responsabilités par rapport à cette dérive-là. C'est la conclusion à laquelle j'en arrive. Est-ce que vous, vous avez des explications là-dessus?

M. Ouellet (Yves) : Comme je vous mentionne, le rôle... C'est important de comprendre les rôles et responsabilités. Les dirigeants d'organisme ont des responsabilités, le secrétariat a des responsabilités, le Vérificateur général, tout ça. Il y a plein d'acteurs qui sont impliqués dans la gestion contractuelle, et tout le monde a sa responsabilité. Ce que je vous indique, c'est qu'au niveau du secrétariat, notre responsabilité, c'est de mettre en place des règlements, de faire de la formation, puis de s'assurer que les gens sont bien informés, puis de faire des vérifications lorsque c'est le cas. Mais votre question très pointue et précise de l'imputabilité, c'est clair, l'imputabilité, elle est au premier dirigeant d'un organisme et d'un ministère. C'est lui qui est imputable de ses décisions. C'est lui qui est imputable d'appliquer les règles et règlements

M. Caire : Parfait. Alors, merci. M. Ducharme, il y a eu chez vous un contrat de 7,6 millions de dollars où seulement 5 % des ressources prévues, ça c'est une sur 19... qui avaient l'expérience et la pertinence de ces ressources, qui valaient pour 55 %. Ça, c'est écrit noir sur blanc dans le rapport du... Parce que ça, c'est réglementé, là. Là, là, on s'entend, là. Ça, il y a un règlement qui existe, qui dit qu'on ne peut pas faire ça, pas besoin de faire des nouvelles règles. Qui était responsable de l'application de ça chez vous et est-il encore à votre emploi?

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

M. Ducharme (Éric) : C'est en 2012. Je ne peux pas... Moi, je n'étais pas là. Nous n'étions pas là. Par ailleurs, c'est quelque chose qui ne surviendra plus, là, avec toutes les règles qu'on se donne au niveau de l'imputabilité.

M. Caire : O.K. Donc, vous ne savez pas ce qui est arrivé? C'est ça que vous me dites?

M. Ducharme (Éric) : Non, mais, tantôt, on a discuté de ce contrat-là en particulier où on a vérifié que les gens qui remplaçaient étaient de la même qualité.

M. Caire : Non, non, non. Je comprends. Je comprends. Puis, tantôt, je vous ai dit bravo pour les efforts à venir.

M. Ducharme (Éric) : Mais ça, c'est un effort dans le passé. On l'a validé, ce contrat-là, là.

M. Caire : Oui. C'est parce que le problème, c'est que l'argent qu'on a mis là-dedans puis les sous qu'on a mis là-dedans... et aujourd'hui on en aurait besoin. Et, moi, ma question sur l'imputabilité puis le message qu'on envoie aux futurs administrateurs dans la fonction publique sur l'imputabilité, je veux savoir c'est quoi, ce message-là. Donc, il y a quelqu'un, là, qui est responsable des dérives qui sont arrivées chez vous. Je veux savoir... qui est-il? Est-il encore là?

M. Ducharme (Éric) : Bien, je ne peux pas répondre directement.

M. Caire : C'est parce que, là, j'entends un peu partout que personne n'est responsable de rien.

M. Ducharme (Éric) : Non, mais c'est un contrat de quelle année? 2012?

M. Caire : Oui.

M. Alain (Patrice) : 2012. Et aujourd'hui... Si je peux me permettre, M. le Président.

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

M. Alain (Patrice) : Dans le fond, comme on l'a dit, ce n'est pas un genre de contrat où il rentrait 19 personnes le lendemain de l'attribution du contrat. M. Ducharme en a parlé tantôt, c'était un genre d'appel d'offres ouvert, style entrepreneur général, où on dit : On pense avoir besoin de menuisiers, de plombiers, d'électriciens, de plâtriers dans les prochaines années. Donc, c'est... ouverture contractuelle sur un ensemble de possibilités, et, lorsqu'on a besoin de plâtriers, c'est une journée que le toit coule, on a besoin d'avoir un plâtrier et puis on demande à la firme : Pouvez-vous nous prêter... avoir un plâtrier qui viendrait intervenir chez nous? Là, là, on demande le profil qui est indiqué, l'individu qui a été demandé en appel d'offres, on demande de l'avoir. Dans ce cas-là, si la personne n'est plus à l'emploi de la firme ou elle a été affectée à d'autres mandats à l'extérieur parce qu'on le demande six mois plus tard ou un an plus tard, on demande une ressource équivalente ou supérieure. C'est à ce moment-là qu'on arrive. Là, on fait des...

M. Caire : Non, mais vous me dites quoi? Que, finalement, la Vérificatrice générale a mis ça dans son rapport...

Le Président (M. Gaudreault) : Il reste 20 secondes.

M. Ducharme (Éric) : Si je peux ajouter, on a utilisé les personnes qui étaient... les 19 personnes, elles ont été utilisées, sauf que ce n'étaient pas les bonnes, là, elles ont été remplacées.

M. Caire : Oui, mais, non, ça, je comprends ça.

M. Ducharme (Éric) : Et, dans ce temps-là, on doit établir sur papier que celles qui ont remplacé étaient des personnes qui avaient les bonnes qualifications pour le faire.

M. Caire : Mais il y a quelqu'un qui a laissé faire ça.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est tout le temps qu'on avait pour votre bloc, M. le député, malheureusement. On va revenir tout à l'heure.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, oui. On retourne du côté du gouvernement avec le député de Saint-Maurice.

M. Giguère : Oui, merci, M. le Président. Donc, moi, je voudrais féliciter, là, la vérificatrice avec son rapport. C'est un rapport complet. Tout ce qui est dedans, par exemple, quand on a vu ça, tantôt, tous les collègues ici, ce côté-ci, peu importe la formation, les deux bras nous tombent quand on voit ça parce que, ce soir, moi, je retourne à Shawinigan, puis mon voisin, ce soir, là, qui nous a écoutés tout l'après-midi, là, ça fait deux heures que je suis ici, ça fait deux heures que j'écoute, puis je me mets à sa place. Puis vous débarquez ici, vous êtes une vingtaine de personnes, puis ce film d'horreur là, il y a des acteurs. Puis, comme mon collègue a dit tantôt, si le chapeau vous fait, portez-le, ce film d'horreur là, les acteurs sont en face de nous. Qu'est-ce que je réponds ce soir à mon voisin? Qu'est-ce qui va faire qu'il va avoir confiance au gouvernement, à l'État? C'est important, ça. On revient à la base : la confiance, le gros bon sens.

Moi, aussi, je suis agriculteur. Quand j'ai vu ça, j'en parlais avec mes collègues, n'importe quelle page que je vais prendre de ça, je l'applique et je fais faillite tout de suite, je fais faillite. C'est mon argent, mais, vous, tous vos salaires sont payés par mon voisin, ce soir, que je vais rencontrer. Qu'est-ce que je vais lui dire? Qu'est-ce que vous allez faire pour regagner la confiance, pour qu'on soit fiers de notre machine, de notre État? C'est simple. Ça fait deux heures qu'on est ici. Puis, honnêtement, je ne peux pas dire que j'ai beaucoup plus confiance que voilà deux heures, moi, personnellement. Et j'aimerais avoir une réponse pour mon voisin surtout.

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

M. Ouellet (Yves) : Bien, comme je mentionnais précédemment, je pense qu'il y a des initiatives qui ont été prises, il y a des gestes qui ont été posés, qui vont changer les choses, les façons de faire. C'est peut-être un peu technique, là, la stratégie qui a été adoptée en juin 2015, mais, quand même, à l'intérieur de cette stratégie-là, il y a des axes d'intervention qui vont changer les façons de faire. On ne veut plus faire les choses comme on les faisait autrement. Ça, c'est un élément qui est important. Il y a des gestes qui ont été pris. Il y a des positions puis des initiatives qui ont été prises depuis le rapport de la vérificatrice pour changer la situation.

Comme je vous disais, puis la vérificatrice l'a mentionné, c'est le rôle du secrétariat de mettre en place des règles, des règlements, puis c'est ce qu'on fait. Là, comme on mentionnait, on va un cran plus loin. Là, on va apprécier la performance des ministères et des organismes par rapport à la gestion contractuelle. On pourrait se dire : On n'aurait pas voulu se rendre là, peut-être, mais c'est là qu'on est rendus. Ça fait que c'est ça qu'on est en train de bâtir. Ça fait qu'on va être en mesure d'apprécier, nous, mais surtout les parlementaires, puis probablement que votre voisin, il va être capable de voir le score en termes de gestion contractuelle des ministères et des organismes. Il va être capable de voir si ça s'améliore ou non. Ça va être de l'information qui va être rendue publique. Ça devrait aider beaucoup à améliorer la gestion, l'élément qui est important.

Puis l'autre élément, au même titre que ce qu'on a vu avec l'UPAC puis l'AMF, l'Autorité des marchés financiers, qui regarde ce qui se fait du côté des entreprises privées qui font affaire avec le gouvernement, dorénavant, on leur demande de montrer patte blanche, d'avoir un certificat pour faire affaire avec le gouvernement, là, on va donner un forum où les entreprises privées qui, elles, font affaire avec le gouvernement et ne sont pas satisfaites de certaines situations, elles vont avoir un forum pour aller s'exprimer et indiquer qu'il y a des choses qui ne leur conviennent pas. Ça aussi, je pense que c'est important.

C'est peut-être un peu compliqué, des fois, à expliquer à votre voisin, mais je pense que ça vaut la peine parce que ça, c'est vraiment différent de ce qu'on a fait jusqu'à maintenant où c'était de faire des règles, de faire de la formation. Là, on est vraiment rendus dans... on apprécie la performance, on fait des vérifications puis on donne des moyens au privé d'avoir un forum.

• *(17 heures)* •

M. Giguère : O.K. J'aimerais ça avoir une réponse de vos collègues aussi.

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

M. Dumas (Michel) : Merci, M. le Président. Écoutez, tout comme vous, je suis aussi préoccupé parce qu'effectivement on est tous des payeurs de taxes, mais, en même temps, il faut poursuivre. Moi, j'ai toujours dit la même chose : C'est à force de travail et de rigueur qu'on va arriver à poursuivre l'amélioration. Rien n'est parfait, tout est perfectible, évidemment. Je vous l'ai dit dès le départ tout à l'heure, la gestion contractuelle, c'est un monde dynamique.

On fait affaire avec le secteur privé, il faut adapter les pratiques, il faut être vigilants. Je pense qu'on a tous des plans ici qui permettent de faire des avancées. Je vous ai donné quelques statistiques, tout à l'heure, qui permettent de voir qu'on fait des progrès mais qu'il en reste encore à faire, des statistiques d'ouverture de marché. Dans votre circonscription, M. le député, je suis convaincu que les PME seraient contentes d'entendre dire qu'on fait davantage de place aux PME maintenant dans l'industrie des technologies de l'information. Je pense que ça, c'est structurant comme démarche. De faire en sorte également de poursuivre. Quand on diminue les coûts des externes de 15 % en deux ans et demi, ça veut dire que nos appels d'offres, les mesures qu'on a mises en place continuent à porter fruit. Mais la dernière qu'il faut faire, c'est d'arrêter parce que, si on arrête, dans deux ans, ça va être à recommencer.

Donc, il faut toujours poursuivre et même accentuer, je vous dirais, par différentes mesures, notamment par la gouvernance de nos organisations. De plus en plus, nos conseils d'administration s'impliquent dans la gouvernance et la gestion des technologies de l'information parce qu'ils comprennent bien que c'est vraiment le levier stratégique pour servir des citoyens au Québec aujourd'hui et demain. Donc, les technologies sont au coeur des prestations de services.

Nous à la commission, on indemnise les travailleurs accidentés pour 2 milliards par année à l'aide des technologies de l'information. Donc, on fait vivre des familles, on met du pain et du beurre. Donc, il faut poursuivre dans ce sens-là et il faut, avec l'aide du Trésor et nos dirigeants, diminuer notre dépendance à l'externe et reprendre la gouvernance à l'interne totalement. Elle est déjà en place. Il faut poursuivre ça, l'accentuer pour que, quand on parle de définir des besoins, quand on parle de profil stratégique comme des conseillers en architecture séniors, des gestionnaires de projet, cette expertise-là, on doit la retrouver dans notre institution. Et, pour ça, il faut que les jeunes aient confiance en l'appareil et aux projets qu'on peut leur donner également, sinon ils ne viendront pas travailler pour nous. Donc, il faut leur faire voir que les technologies de l'information au gouvernement, c'est important, et on y croit. C'est avec ces mesures-là qu'on va réussir, selon moi, à poursuivre nos progrès.

M. Giguère : Vous m'avez dit... vous venez de dire que vous allez reprendre la gouvernance. Ça m'allume toute une lumière, là.

M. Dumas (Michel) : Puis j'ai repris un mot, j'ai dit : On va poursuivre parce qu'évidemment qu'il n'en demeure pas moins, puis le Vérificateur général en fait mention, qu'il y a encore des externes qui élaborent des besoins. Il faut poursuivre. À un moment donné, ça appartient aux internes, et c'est aux internes à faire ça. Et ça ne peut pas se finir du jour au lendemain. Il faut se donner l'expertise en diminuant le recours à l'externe, en allégeant des séniors pour faire en sorte que ceux-là pourront reprendre rapidement ces éléments-là.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Ducharme, peut-être. M. le député, voulez-vous que M. Ducharme parle à votre voisin?

M. Giguère : Oui. Ça serait intéressant, oui, parce que mon voisin... Là, c'est ma voisine qui aimerait ça, l'entendre.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, M. Ducharme.

M. Ducharme (Éric) : Regardez, je pense qu'on est conscients de ce qui a été observé par la Vérificatrice générale dans son rapport, et le plan d'action vise l'imputabilité des dirigeants, moi le premier, et des employés. On met en place des... Il y a un comité, maintenant, à l'interne qui définit l'ensemble des besoins en informatique. Il n'y a plus personne de l'externe là-dedans. Il y a même une directive que, si quelqu'un de l'externe participe à une discussion par rapport aux besoins, la firme n'a pas le droit d'appliquer sur un appel d'offres soumissionné. Ça fait que c'est une équipe à l'interne qui fait les besoins nécessaires pour l'avenir de Revenu Québec puis l'avenir de l'ensemble des contribuables en termes de système.

Par ailleurs, pour l'ensemble des gens qui participent à l'élaboration des besoins, il y a des documents à signer. Le cadre signe un document où il indique qu'il a informé tous les gens de son équipe qui vont y travailler aux règles d'intégrité. Puis ensuite en annexe, chacun des membres signe aussi qu'il a vu les règles d'intégrité. Puis c'est envoyé au vice-président, c'est validé ensuite par des vérifications internes, que tous les gens qui ont participé de près et de loin ont vu ces règles-là. Ça fait qu'on est à mettre en place les dernières mesures pour arriver à ne plus avoir les constats qui sont faits actuellement, là, qu'on lit dans le rapport.

M. Giguère : Mais elles ne sont pas appliquées encore.

M. Ducharme (Éric) : Oui. Les besoins par un comité externe, ça fait plus d'un an que c'est appliqué. C'est lié au rapport de 2012. On l'a mis en place. Par ailleurs, l'enjeu qui est arrivé dans le rapport de 2015, c'était sur des contrats qui étaient aussi en 2012, 2013, 2014. Ça fait qu'on a remis de l'avant les choses qui ont été trouvées dans des vieux contrats, mais on avait déjà changé nos systèmes pour ne plus que ça survienne.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin à votre bloc du côté du gouvernement. Alors, on s'en va du côté de l'opposition officielle, le député de Beauharnois.

M. Leclair : Bien, j'en aurais beaucoup à dire, mais, quand j'écoute tout ça, ça semble vouloir prendre forme, mais on a vu encore, pas plus loin qu'il y a 15 jours, les contrats de gré à gré, 65 millions. Ils ont passé par où, eux autres?

C'est une autre patente, ça? On comprend, là, c'était avec la Santé, là, avec le ministre, mais comment ça que ça passe, ça, encore? Gré à gré, 65 millions.

Mais, bref, je ne veux pas embarquer sur un cas spécifique comme ça. Je veux qu'on tente d'être encore constructifs. Je vais essayer, en tout ça. J'espère que les voisins de notre collègue vont être rassurés. Mais, tantôt, on était sur quand est-ce qu'on prend forme, quand est-ce qu'on s'assure qu'ils ont les bonnes personnes, et tout. Puis je pense au ministère du Revenu, là, il vient de nous confirmer que la règle, elle s'applique déjà quand on... L'élaboration des besoins va se faire par l'interne, puis je suis fier d'entendre ça. J'espère que ça va être comme ça.

Mais je reviens dans le rapport de novembre 2012. Alors, je n'ai pas le choix, M. Ouellet. Je reviens à vous. C'est vous qui tirez les lignes directrices, puis le guide, ça vient du Trésor. Alors, j'ose espérer que mon message va finir par percoler. Là, vous me dites : Je ne peux pas vous donner de date, je ne peux pas vous donner de cible sur la sous-traitance, et tout. C'était bien gentil de la manière que vous me disiez ça puis c'était bien correct, mais, au-delà de notre amicalité... Il était une fois, en 2012, regardez bien ça, la directrice vous suggère : «...déterminé des postes stratégiques qui devraient être confiés à des ressources internes...»

En 2012. Ça fait quatre ans qu'on regardait ça, on avait ce mandat-là de faire ça. Vous me répondez aujourd'hui : Bien là, il faut élaborer, il faut voir ils sont où, nos ressources puis nos membres. Vous n'êtes pas capables de me donner de date encore. J'ai un petit problème à temps plein, là. Ça n'a pas d'allure, là. Je veux bien comprendre, je veux bien vous donner le bénéfice du doute, là. En 2012, on était supposés d'avoir identifié. En 2016, vous n'êtes même pas capable de me donner le début d'une réponse, d'une date. Forcez-vous un peu. Encouragez-moi, là. Je veux bien dormir.

Le Président (M. Gaudreault) : Monsieur Ouellet.

M. Ouellet (Yves) : M. le Président, on va essayer de bien vous faire dormir. Écoutez, le travail par rapport à qu'est-ce qui est stratégique puis qu'est-ce qui devrait être fait à l'interne, ce travail-là a été fait. Ça, c'est fait. Ça fait que ça, on peut vous rassurer là-dessus. On le sait, quelles sont les fonctions, quels sont les postes qui devraient être occupés par des ressources internes au gouvernement. Ça, c'est connu, on le sait, ça a été partagé avec les ministères et les organismes. Ils sont en mesure de savoir. On leur dit : Telle fonction, telle fonction, telle fonction, ça devrait être occupé par des gens de l'interne. C'est les postes qui sont stratégiques, c'est les postes qui sont les plus déterminants dans les organisations. Ça, c'est fait.

Ce qu'on vous disait, c'est que, là, nous, on va un pas plus loin. On va avoir le portrait, on va demander le portrait, c'est quoi, l'état de la situation. Ensuite, à partir de ce portrait-là, on va se doter d'une politique gouvernementale qui va spécifier au ministère et aux organismes ce qu'ils doivent faire. Et surtout ce qu'on va leur demander, c'est à chacun des ministères et des organismes de se donner un plan d'action, et ils vont être imputables de son déploiement et des résultats à atteindre. On est rendus là. Vous avez raison.

Écoutez, on ne fait pas de... Comme la Vérificatrice générale l'a dit, la vérification, c'est intéressant, mais il y a des limites à faire des règles et des règlements. On était beaucoup là-dedans. Là, on passe à une autre étape.

• *(17 h 10)* •

M. Leclair : ...vous, tantôt, vous nous disiez... Puis je ne mets pas votre parole en doute, loin de là, mais permettez-nous, avec tout ce qui se passe, de dire : Ça ne marche pas, le système. Vous avec du bon vouloir, ça ne s'applique pas, ça ne marche pas. Les preuves sont encore là. Tant mieux si on verra une différence en 2016-2017 avec les nouveaux contrats, sauf que, tantôt, vous disiez... les collègues qui vous posaient la question entre des contrats fixes, des contrats horaires, si tu n'as pas la bonne personne qui n'est pas capable d'évaluer le gars, qu'est-ce qu'il fait, même s'il irait le voir...

On posait une question par pur plaisir tantôt : Comment... La plupart des gens, puis vous le dites vous-mêmes, sont à taux horaire. Comment vous faites pour savoir, le gars, il a fait combien d'heures cette semaine? Il fait ça par Internet, il est chez eux, puis c'est la technologie, puis c'est sa job, là. Je ne veux pas... Comment vous faites pour mettre l'étampe, dire : Tiens, je te dois 3 000 $, je te dois 60 heures, 82 heures? Vous faites comment, quand vous regardez ça au Trésor, pour dire : Oui, ça, c'est justifié? M. Pomerleau, il a bien fait ses 82 heures. Donnez-moi un exemple de comment vous faites ça. Vu que la plupart des contrats sont à taux horaire, j'imagine, c'est une réponse, pour vous, très simple, mais moi, je la cherche encore.

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

M. Ouellet (Yves) : Un peu comme j'ai expliqué précédemment, vous comprenez que le Secrétariat du Conseil du trésor n'est pas en mesure de suivre tous les contrats qui sont donnés au gouvernement. Encore une fois, ce qui est important, c'est que chaque personne qui a un rôle joue son rôle. Le premier imputable dans une organisation, c'est le dirigeant. Ensuite, il y a toute la structure de gestion qui est responsable. Celui qui a donné un contrat à taux horaire, il doit être en mesure de justifier mais surtout il doit être en mesure de le suivre. Vous comprenez?

M. Leclair : Si on n'a pas l'expertise? Si l'expertise est donnée par... Là, on l'a dit tantôt, il y a certains contrats qui dataient, ils ont été donnés en 2012, avant que nos belles règles soient toutes là, notre tour infaillible soit là, mais ils sont encore dans ces contrats-là. La personne ressource étant un sous-traitant, dont ils ont signé trois copies, là, c'est comme un semi-PPP. Puis là lui, là, il est encore dans ce contrat-là puis il va finir cette année, là. Mais celui qui le vérifiait, c'est celui qui a donné le contrat, qui travaille pour la firme. Alors, qui vérifie qui, là, dans cette situation-là très précise?

M. Ouellet (Yves) : O.K. Dans cette situation-là très précise, je peux vous dire que c'est clair pour le secrétariat, puis c'est ce qui est indiqué dans les lignes directrices, qu'un consultant ne peut pas préparer les appels d'offres.

M. Leclair : ...le passé, mais on a dit, tantôt, il y avait certains vieux contrats qui ont été faits...

M. Ouellet (Yves) : Bien, c'est ça, il y a certains vieux contrats, mais là, la nouvelle situation, ça ne sera plus possible. Et ça, c'est les directives qu'on donne. Bon, c'est intéressant, mais là on va leur demander, à chacun des ministères et organismes, de l'intégrer dans leurs propres directives internes, ils vont nous confirmer qu'ils ont adopté des directives internes, et on va même ajouter de la vérification. On va aller faire des vérifications à cet égard-là.

M. Leclair : O.K. Mais là je vais passer sur un...

Le Président (M. Gaudreault) : Puis il y a aussi... C'est parce qu'il y a M. Ducharme qui veut ajouter un élément aussi là-dessus.

M. Leclair : Allez-y, M. Ducharme. Laissez-vous aller.

M. Ducharme (Éric) : M. le Président, au niveau des ressources externes, à titre d'exemple, là, le budget du gouvernement du Québec, on met une mesure en place. Nous, on doit avoir les ressources à Revenu Québec pour l'implanter. J'ai le rapport du Vérificateur général sur le crédit d'impôt solidarité, le gouvernement dit : On va l'ajuster puis, la partie taxes foncières, on va établir... Donc, dès le lendemain du budget, l'an dernier, on a un contrat en banque qui est un appel d'offres au taux horaire, on a des gens sur place, on part les équipes, nos équipes déterminent comment on va répondre à la problématique, on travaille, nos équipes, avec des gens de l'externe à pouvoir, pour le 1er janvier 2016, voir en place le programme qui permet de traiter le crédit d'impôt solidarité pour l'ensemble des Québécois qui peuvent y avoir droit.

M. Leclair : Mais, écoutez, vous m'avez déjà un peu rassuré en disant que, dans le futur, on ne devrait plus voir de sous-traitant qui dicte nos besoins. Déjà là, je suis un peu rassuré.

M. Ducharme (Éric) : C'est ça. Non. Mais non, mais, dans l'équipe au jour le jour, là, les gens travaillent en équipe, externes et internes, dirigées par les internes. Ça fait que l'hiver à 4 heures, en fin de journée, il est validé par un interne. Puis, le lendemain, on repasse à d'autre chose.

M. Leclair : Je vais ouvrir une porte, peut-être qu'on se rendra à l'autre bloc pour en discuter. Je pense que tout le monde, en bout de piste ici, on est très conscients qu'on a un devoir de maintenir les coûts au plus bas. Il était une fois une question politique, un autre gouvernement qui voulait mettre un centre d'expertise de logiciel libre. Qu'est-ce qu'on attend pour embarquer là-dedans, les logiciels libres? N'importe qui, ceux que ça leur tente. Ceux qui ne veulent pas parler, vous n'êtes pas obligés, mais le logiciel libre, il me semble que tout le monde nous dit d'aller vers ça. Puis loin de ma pensée de dire : Un logiciel libre va tout régler, là. Mais pourquoi qu'on n'utilise pas le petit bout qui pourrait régler certains contrats? À qui, s'ils veulent bien entendre...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, M. Ouellet.

M. Ouellet (Yves) : Bon, écoutez, c'est sûr que c'est un élément qui est souvent soulevé, mais il y a beaucoup de logiciels libres qui sont utilisés au gouvernement. Puis je suis sûr que mes collègues ici, ils pourraient vous donner des exemples concrets de logiciels libres qui sont utilisés au gouvernement. C'est peut-être cet élément-là qui est mal connu ou qui n'est pas assez connu.

M. Leclair : Mais on avait mandat de se créer à nous, entre nous, tous nos professionnels qu'on a, un centre d'expertise pour les avoir, les logiciels libres, savoir qu'est-ce qui existe, qui peut soumissionner, qui peut nous aider. Pourquoi qu'on a tassé ça? Je ne pense pas que ça soit des gros coûts pour tout ce qu'on aurait pu sauver. Pourquoi qu'on enlève ça? Au-delà, là, des politicailleries, là. Mais c'est vous, les spécialistes. C'est vous qui payez. Vous savez qu'est-ce que ça vous coûte dans chacun de vos ministères. Alors, pourquoi qu'on n'embarque pas là-dedans? Pourquoi qu'il n'y a pas quelqu'un qui... Brassez le ministre, appelez-moi, je vais aller le brasser avec vous autres, mais il me semble que c'est logique, le logiciel libre.

M. Ouellet (Yves) : Le centre, il existe, le centre de logiciel libre, là.

M. Leclair : Sur papier ou...

M. Ouellet (Yves) : Non, non, non, pas sur papier, au CSPQ. Il s'appelle le CELL. Ça, c'est une chose. Maintenant, par rapport à l'utilisation des logiciels libres, comme je vous disais, il y en a plein, d'exemples qui sont utilisés. Il y en a plein, de logiciels libres qui sont utilisés au gouvernement.

M. Leclair : Ah! c'est peut-être ma méconnaissance de ça, mais, de ce que j'entends, les logiciels libres ne font pas partie des premières choses venues. On aime mieux aller... Mais là, si vos règles changent, peut-être que les... nos grossistes à trois lettres, peut-être que, là, eux vont avoir moins d'emprise si ce n'est pas eux autres qui dictent nos besoins. Alors, peut-être qu'on va aller un peu plus aux logiciels libres. Est-ce qu'il me reste du temps, M. le Président?

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

M. Leclair : 1 min 40 s. Alors, je reviens à notre vérificatrice parce que, là, elle a été muette pendant une trop longue partie. Là, tout le monde nous parle des nouvelles règles, de nouvelles choses qui se sont mises en branle. Dans ce que vous avez vu, est-ce qu'il y a quelque chose qui... pas qui est vrai, je ne veux pas douter de la parole de personne, mais est-ce qu'on a vu des améliorations en 2016, à la fin 2015, avec toutes ces nouvelles tentatives là, même si ce n'était pas le mandat comme tel?

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, moi, ce que je dois vous dire, c'est que...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste une minute. Oui, Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Guylaine Leclerc, oui. Alors, ce que je dois vous dire, c'est qu'au début lorsqu'on m'a présenté le rapport j'ai dit : Mais voyons! Tu sais, c'est de base, c'est de la gestion de base. Et on avait des discussions, avec mes équipes, sur c'est quoi, le rôle du Conseil du trésor, c'est quoi, le rôle des entités. Puis moi, je disais : Bien, que les entités gèrent adéquatement comme un bon gestionnaire doit gérer. On a beau mettre n'importe quelle directive en place, si la gestion est mal appliquée, ça ne donnera rien. Alors, ça, c'était mon constat, là, de nouvelle Vérificatrice générale quand je suis arrivée. Puis j'ai dit : Voyons! C'est vraiment des éléments de base.

Par contre, ce qui m'encourage, c'est les plans d'action qui nous ont été présentés. Ce qui me décourage, c'est qu'il y a déjà eu des plans d'action dans le passé, puis ça n'a pas été nécessairement appliqué. Puis je ne voudrais pas ajouter de l'huile sur le feu, mais...

M. Leclair : Vous trouvez qu'il y en a assez?

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

Mme Leclerc (Guylaine) : ...lorsqu'on parle de contrats de 2012, 2013, bien, ce qu'on a regardé, c'est des contrats de 2014 puis avec des... bon. Alors, tu sais, ça, ça me préoccupe.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Ça finit, mais je pense que le gouvernement...

M. Leclair : Vous reviendrez, Mme Leclerc. Je vais vous redonner du temps.

Le Président (M. Gaudreault) : Je pense que le gouvernement va aller dans le même sens que l'opposition. Mais, juste avant, c'est parce que je veux vous dire le temps qu'il vous reste pour vous planifier, là. Il reste deux blocs de 11 min 30 s pour le gouvernement, un bloc de 9 min 12 s pour la deuxième opposition, puis on va terminer avec un bloc de 12 minutes de l'opposition officielle. Alors, allez-y, M. le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci, M. le Président. Bien, écoutez, oui, je vais laisser la Vérificatrice générale parce que, moi aussi, d'adon, c'était un peu ça que je voulais amener, puis mon collègue de Beauharnois l'a amené, puis je suis bien heureux parce qu'on a, nous, une certaine compétence de voir des choses. On l'a dit tout à l'heure, on s'est tous livrés un petit peu à des témoignages qui viennent nous chercher, mais, quand on a des spécialistes devant nous, comme ça, qui peuvent nous éclairer davantage... parce que nous, on est finalement juste de passage, souvent, hein, à vos yeux. On est là, puis il y a un autre gouvernement qui arrive, et tout ça. Mais qu'il y ait une rigueur, parce que c'est... Justement, je veux qu'elle continue parce que ce qui lui fait le plus peur, sûrement, c'est justement les plans mais comment ça va être. Je vous laisse aller, madame.

Le Président (M. Gaudreault) : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Tout à l'heure, ce qui m'a encouragée, c'est lorsqu'on a parlé de gouvernance. On a dit : On va s'assurer que la gouvernance fasse son travail. Puis je pense que c'est par là qu'on va être en mesure de s'assurer que les recommandations du Vérificateur général, cette fois-ci, vont être mises en application et que les plans d'action que toutes les entités nous ont présentés, qui sont, à notre avis, déjà satisfaisants pour nous, bien, c'est par là qu'on va s'assurer qu'ils vont être mis en place et particulièrement par les comités d'audit à l'intérieur de vos organisations. Donc, s'assurer que la gouvernance fasse leur travail et que les comités d'audit fassent leur travail aussi. Alors, c'est ce que je voulais mentionner.

M. Drolet : Bien, merci, Mme la... Mais moi, je...

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

• *(17 h 20)* •

M. Drolet : Bien, pour continuer dans le même axe et avec les plans d'action, si on revient à vos présentations initiales, M. Dumas et M. Ducharme, je vais m'adresser à vous, vous avez, dans le plan d'action de Revenu Québec, 41 plans d'action qui sont énumérés quelque part, qu'on a tous dans votre plan de match. Mais on sait très bien que trop,

souvent, c'est comme pas assez, mais avec une rigueur comme on doit mettre par rapport aux finances publiques, par rapport au contrôle des TI, et tout ça... Mais, dans le plan d'action général, si j'y allais par ordre de priorité, puis je commencerai par vous, M. Ducharme, puis après ça j'irai avec M. Dumas, pouvez-vous m'en citer, au moins dans l'ordre, pour dire, quelque part, que ça, au moins, comme la Vérificatrice générale vient de la dire, c'est ce qui lui fait peur aussi, oui, c'est beau, des plans, c'est beau, de mettre des bonnes affaires, mais, si on vous revoit l'année prochaine, si le président vous convoquait puis qu'on avait la chance de voir l'évolution de ce qui a été fait... parce que ça nous rassurerait bien gros d'avoir... Allez-y, M. Ducharme.

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

M. Ducharme (Éric) : Je pense, tout l'aspect imputabilité, là, je le disais tantôt puis je faisais référence à certains des actes ou certaines actions qu'on a élaborées, pour moi, le document signé par chacun des intervenants, qu'on veut faire d'ici juin prochain, c'est une priorité pour moi. En lien avec ça, il y a toute la directive sur le conflit d'intérêts. Je l'ai regardée avec mes équipes justement hier pour voir comment on allait gérer ça, puis cette directive-là, qu'est-ce qu'elle inclue dedans, et comment on peut la faire vivre le mieux possible. On peut parler aussi avec les équipes des communications. Comment on peut, à travers 12 000 personnes, pas juste mettre un courriel à tout le monde mais le faire vivre à tous. Les conflits d'intérêts puis l'imputabilité, c'est des choses qui sont les actions les plus importantes à faire à Revenu Québec pour autant les contrats qu'autant l'ensemble de la vérification qui peut être faite auprès des entreprises ou des particuliers.

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

M. Dumas (Michel) : Je vous remercie, M. le Président. D'abord, nous, on veut poursuivre l'implication de la gouvernance, donc, nous, notre conseil d'administration, de son comité, parce qu'on a un comité spécial sur les technologies de l'information avec un expert indépendant qui est là pour nous challenger, nous défier, nous démontrer ses... il faut lui démontrer que les projets créent de la valeur, puis que c'est performant, puis qu'on va réussir.

Tout le processus de reddition de comptes, également, est extrêmement important pour nous. La reddition de comptes, ça force la performance. Donc, il faut s'assurer de faire la bonne reddition de comptes, ne pas trop en ajouter parce que... éviter la lourdeur administrative, mais prendre la bonne reddition de comptes au bon moment. Impliquer davantage — parce qu'on est assujettis, nous, à la loi sur les contrats publics depuis le 1er janvier — de responsables d'observation des contrats, ce qu'on appelle le RORC. Notre vérificateur interne, également, dans notre plan d'action, il y a des mesures précises sur le rôle de notre vérificateur interne. Donc, les audits internes sont des éléments qui vont forcer une performance aussi.

Il faut comprendre qu'il faut aussi former, sensibiliser et informer ceux qui sont responsables à toutes les étapes du processus de gestion contractuelle, qui sont nos gestionnaires et nos professionnels. Il faut bien les encadrer, leur donner les moyens si on veut qu'ils performent également, ces gens-là. Donc, grosso modo, c'est les principales actions que nous, on considère les plus importantes dans notre plan.

M. Drolet : Je conclurais seulement qu'en vous demandant, je m'adresse à vous, M. Ouellet : On peut-u, à un moment donné, croire que les meilleures pratiques qu'on essaie de se transmettre souvent dans... peu importe, là, puissent... Ça existe-tu d'avoir quelque part un meeting avec tous les hauts dirigeants pour dire : Regarde, on a découvert que, là, telle manière de faire serait... On peut-u croire... Ça peut-u finir par arriver, ça, à un moment donné?

M. Ouellet (Yves) : Écoutez, ça arrive déjà.

M. Drolet : Excusez. Parce que la réponse, souvent facile, que nous avons, c'est que : Ah! bien, vous n'étiez pas là. Ce n'est pas vous qui étiez là, c'était un autre avant, tu sais. Puis là, bien, nous, bien là on arrive en commission puis on dit : Bien oui, on voit 2012, mais ce n'était pas lui qui était là. Alors, bien là vous allez nous répondre : Ce n'était pas vous qui étiez là, mais vous allez faire attention.

Alors, on peut-u s'assurer qu'il y a une continuité des bonnes gestions qui soit appliquée?

M. Ouellet (Yves) : Oui, on peut s'assurer. Je vous dirais qu'il y a déjà des choses qui se font. Il y a les responsables organisationnels, ce qu'on appelle les RORC, des règles contractuelles qui se regroupent, qui se rencontrent trois fois par année pour partager leurs façons de faire puis avec des gens de secrétariat pour leur indiquer aussi c'est quoi, les bonnes pratiques, c'est quoi, les bonnes façons de faire puis les nouvelles approches et comment qu'on peut améliorer tout notre processus contractuel. Donc, ça se fait déjà, puis on s'appuie beaucoup sur ces gens-là pour améliorer nos façons de faire.

Un des éléments qu'on veut faire, c'est de renforcer le rôle de ces responsables-là dans chacune des organisations. On veut s'assurer que celui qui a nommé le RORC, c'est celui qui est responsable des pratiques contractuelles dans son organisation au plus haut niveau. Donc, c'est lui qui va être imputable. En général, ça va être le premier niveau en dessous du dirigeant. Donc, c'est à ce niveau-là qu'on veut les situer justement pour montrer l'importance du processus contractuel pour l'organisation puis l'importance que ça a au niveau des opérations.

Donc, il y a déjà des rencontres qui ont lieu, il y a déjà un partage d'information qui se fait entre les différents organismes.

M. Drolet : Merci, monsieur.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci. Vous allez me trouver un petit peu fatigant avec les suivis des contrats, mais je trouve que c'est tellement important. Je reviens avec les clauses de pénalité parce que, tantôt, je ne me souviens pas lequel m'a dit : Bien, on charge des pénalités quand il y a des... Donc, d'après le rapport de la Vérificatrice générale, on parle de près de la moitié des contrats qui ont été analysés dans le cas présent. Ce n'est pas nécessairement tous des contrats qui étaient soit CSST ou Revenu Québec, mais, dans les contrats analysés, il y en avait près de la moitié qui n'avaient pas de clause, qui n'avaient pas de pénalité. Donc, c'étaient des contrats sans clause de pénalité. Pour ce qui est de la CSST, quatre contrats analysés, les quatre avaient des clauses de pénalité. Donc, bravo! Pour ce qui est de Revenu Québec, trois avec des clauses, deux sans les clauses. Par contre, où le bât blesse, entre autres, au niveau de la CSST, on parle qu'il y a deux contrats où les clauses auraient pu être appliquées. Donc, c'est-à-dire que le contrat n'a pas été respecté à 100 %, et elles n'ont pas été appliquées. Dans le cas de Revenu Québec, on a deux contrats où les clauses pouvaient être appliquées et on en a une seule qui a été appliquée.

Ma première question va aller au Secrétariat du Conseil du trésor. M. Ouellet, comment vous pouvez faire pour mieux faire appliquer les pénalités? Est-ce qu'il y a quelque chose qui peut être fait? Parce que, là, de ce que je vois dans ça... puis après je vais vous revenir sur les raisons pour lesquelles ça n'a pas été appliqué, mais comment on peut faire pour les appliquer? Est-ce que c'est parce que c'est nos petits amis qui nous donnent des contrats, on ne veut pas leur charger des pénalités, bon, etc? Pourquoi ces clauses-là, les pénalités, ne sont pas appliquées? Et comment vous pouvez les faire appliquer dans les différents ministères et organismes?

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

M. Ouellet (Yves) : M. le Président, bon, c'est clair que, pour le secrétariat, lorsqu'il y a des pénalités à appliquer, il faut le faire, ça, c'est clair, et les contrats devraient prévoir des pénalités. Là, ce qu'on va faire, un petit peu dans la même philosophie qu'on vous a expliquée plus tôt, on est en train de développer un document d'appel d'offres qui va être normalisé, à l'intérieur duquel les clauses de pénalité vont être ajoutées et vont être obligatoires. Puis ce document-là, l'utilisation de ce document-là, va être obligatoire. Ça, ça va être à partir de l'été prochain. Donc, il n'y en aura plus, de marge de manoeuvre.

Il y avait des directives qui disaient : Prévoyez des pénalités dans vos appels d'offres puis, si c'est le cas, exercez-les. Il y avait une certaine marge de manoeuvre, là, il n'y en aura plus. Il va y avoir un document normalisé d'appel d'offres à l'intérieur duquel il va y avoir des clauses de pénalité de prévues, plus de marge de manoeuvre.

M. Girard : Merci beaucoup. M. Dumas, quatre contrats, selon la Vérificatrice générale, qui ont tous des clauses de pénalité, deux contrats pour lesquels une pénalité aurait pu être appliquée, et dans aucun cas les pénalités n'ont été appliquées. Pourquoi?

M. Dumas (Michel) : Merci, M. le Président. Dans les deux cas, ça a un lien avec les ressources rentrées au bon moment. M. Alain le mentionnait tout à l'heure, c'est souvent des contrats qui s'étalent sur plusieurs années, où les profils demandés ou les ressources proposées au départ quand tu en as besoin, huit mois plus tard, cette ressource-là est probablement sur un autre mandat. Donc, on passe dans un processus rigoureux de remplacement de ressources. Jusqu'à maintenant, c'était un peu laissé également, le gestionnaire avait à apprécier ça, puis... Bon, j'ai parlé tout à l'heure de cas de force majeure ou autre, donc, des fois, ça peut s'appliquer même si ça vient de nous.

Dans ces cas-là, évidemment qu'on aurait pu probablement l'appliquer mais aussi, à partir du moment où on ne la demande pas la journée un, puis qu'on la demande au sixième mois, puis qu'on a besoin d'un profil, si on a — ce qui a été le cas dans les deux cas — un profil aussi compétent, on l'accepte comme organisation.

Ce qu'on fait pour essayer d'améliorer ça, puis c'est là que je veux en venir, c'est que, maintenant, l'application de la pénalité — puis je vous en ai parlé tout à l'heure, dans les deux dernières années, là, on en a appliqué un peu plus — on essaie d'amener toute notre entité indépendante dans l'application de la clause également, donner un peu de distance dans l'application de la clause pour supporter le gestionnaire ou le responsable du contrat pour faire en sorte qu'on ait peut-être un peu plus de recul quant aux mesures à prendre ou aux pénalités à appliquer. Mais, dans nos deux cas, c'est vraiment des ressources qu'on n'avait pas besoin au jour un mais qu'on a eu besoin un peu plus tard dans le temps, pour lesquelles la firme nous a mentionné que ces ressources-là étaient déjà sur d'autres mandats.

M. Girard : M. Ducharme, dans votre cas, il y avait trois contrats qui n'avaient pas de clause de pénalité, selon ce que je vois, deux où il y avait des clauses et un auquel vous avez chargé une pénalité. Mais, entre autres, première question : Il y en a où il n'y a pas de clause. Pourquoi on n'en met pas et pourquoi on ne les charge pas quand on pourrait les charger?

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

• *(17 h 30)* •

M. Ducharme (Éric) : Bon, premièrement, pour votre deuxième question, on applique des indemnités compensatoires quand il y a un préjudice qui est causé. Ça fait qu'on offre aux entreprises de substituer les ressources si l'examen confirme que la ressource peut être substituée vers une bonne personne. Mais là il n'y a pas de clause qui s'applique, de compensation qui s'applique. Donc, c'est l'explication. Il peut arriver aussi parfois qu'on n'applique pas la compensation quand c'est à notre demande que la ressource est modifiée parce que, finalement, même si son C.V. était là, elle ne respectait pas les éléments que requéraient les travaux.

Et par ailleurs, pour les contrats où il n'y a pas de clause de pénalité à l'interne, c'est des contrats, là, ouverts, je crois, là, ouverts sur deux ou trois ans, qui sont là pour répondre à une demande particulière de modification des systèmes souvent suite à une modification fiscale soit dans un bulletin d'information ou suite au discours sur le budget.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Donc, M. Ouellet, ce que je retiens sur votre travail que vous allez avoir à faire, ce que je vois, c'est que, dans neuf contrats, si on prend tous les contrats analysés, qui ont été faits dans tous les ministères, on parle de neuf endroits où les pénalités auraient pu être chargées et à un seul endroit on les a chargées. Donc, ça donne quoi de mettre des pénalités dans un contrat si on ne les applique pas? Donc, je pense que les fournisseurs doivent en être conscients et ne doivent pas trop, trop se soucier des pénalités. Et, même s'ils sont en retard, même s'ils ne livrent pas la marchandise, ils doivent le savoir que les pénalités ne seront pas chargées, de toute façon. Donc, je pense qu'il y a un travail important à faire à ce niveau-là, de respecter les contrats, de demander les pénalités puis de faire en sorte qu'on en ait pour notre argent au niveau du gouvernement. Je pense que mon temps est écoulé.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Alors, merci, c'est tout le temps qu'on avait pour le bloc du gouvernement. On va ajuster les temps, là, parce qu'il y a un petit peu de flottement. Dernier bloc de la deuxième opposition. Allez-y, M. le député de La Peltrie.

M. Caire : Pour combien de temps, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Neuf... 8 min 30 s, pardon.

M. Caire : Hé tabarouette! Arrêtez de me parler, j'en perds à chaque fois.

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

M. Caire : Bien, M. Ouellet, on a commencé ça ensemble, on va finir ça ensemble, mais ne pensez pas que je m'acharne, là. Tantôt, vous avez dit... puis là je vais demander l'indulgence du président, je ne veux pas discuter des politiques du gouvernement, mais c'est pour vous indiquer pourquoi, moi, personnellement, j'ai plus ou moins confiance quand vous me dites : On a déposé des plans, quand vous dites : On a déposé un plan en 2015, puis ça va changer diamétralement la façon, donc, qu'on a de gérer nos TI puis les résultats qui en découlent. Entre autres, au secrétariat... bien, au Conseil du trésor, vous avez annoncé qu'il y aurait un regroupement des centres de traitement de l'information, les CTI. On va regrouper ça. Parallèlement à ça, M. Ducharme, lui, il est en train de partir le sien, le projet de 18 millions, si je ne me trompe pas, là, à Marly.

Alors, comment on fait pour concilier ça? Eux autres, ils vont créer un nouveau CTI, 18 millions, puis vous, vous allez arriver plus tard en disant : Non, non, non, on les regroupe. Comprenez-vous, là, qu'il y a comme une espèce de confusion des genres? Qui décide, qui va mettre son poing sur la table pour dire : Non, on ne s'en va pas dans cette direction-là? Qui est le boss? Vous ou M. Ducharme?

M. Leclair : Là, c'est le temps de passer au suivant.

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

M. Ouellet (Yves) : Bien, ici, vous avez deux boss, là, parce que c'est clair...

M. Caire : C'est parce que c'est dans le front qu'on les a, les bosses, au final.

M. Ouellet (Yves) : Je comprends, mais c'est clair que l'agence est le boss de l'agence, tu sais, ils se gouvernent puis ils se gèrent. C'est évident comme ça, là. Maintenant, il y a une volonté gouvernementale, effectivement, de regrouper les centres de traitement. Puis ça, c'était indiqué, sans vouloir le mentionner encore une fois, dans la stratégie, là, puis c'est le CSPQ qui a ce mandat-là. Probablement qu'ils vont pouvoir avoir des discussions avec leurs collègues de l'agence pour aller dans ce sens-là, là. Il y a probablement des gains importants à faire, mais il y en a beaucoup. Vous le savez, vous connaissez ça autant que moi...

M. Caire : 150.

M. Ouellet (Yves) : C'est ça, il y a beaucoup de possibilités puis de potentiel. Est-ce que celui de l'agence est prioritaire là-dedans? Ça reste à voir, mais il y a du travail. Puis la volonté, elle est claire à cet égard-là, là, de regrouper les centres de traitement.

M. Caire : Alors, M. Ducharme, je vais vous poser la question. Sachant ça, pourquoi vous allez de l'avant avec un projet comme ça, de 18 millions de dollars, sachant que vous allez peut-être être obligés de le fermer pour le regrouper à quelque chose d'autre, là? C'est 18 millions de deniers publics, là. C'est-u un bon investissement, ça?

M. Ducharme (Éric) : Premièrement, on fait partie du comité directeur sur les regroupements, ça fait que nos décisions sont partagées avec les collègues. Je pense que Revenu Québec a un avantage d'avoir ses propres infrastructures. Ils vont être à la taille de nos besoins. Je sais que, pour l'ordinateur central, on a déjà transité sur l'ordinateur du CSPQ parce que, là, on avait des avantages à le faire, il y avait des avantages pour tout le monde.

Par ailleurs, pour la centrale de données, et tout, nos évaluations font qu'il faut investir dans les prochaines années, là. C'est prévu dans notre cadre d'investissement. Et les besoins qu'on a... on investit à la hauteur des besoins qu'on a, et c'est beaucoup plus des serveurs et des mini-ordinateurs pour abriter l'information fiscale, qui est une information confidentielle.

M. Caire : Alors, je vais vous poser la question. Est-ce que celui-là serait susceptible éventuellement, sur le coup de la décision que vous connaissez, d'être regroupé? Donc, en bon français, on est-u en train de construire quelque chose qu'on va démolir dans un an, deux ans, puis on prend un beau 18 millions puis on met ça à la poubelle?

M. Ducharme (Éric) : À mon avis, les systèmes se parlent, là, donc, qu'ils soient à Montréal, à Québec, il y a moyen...

M. Caire : Là, vous n'avez pas pogné le bon pour affirmer ça, là.

M. Ducharme (Éric) : Non? Bon.

M. Caire : Non, non. Oui.

M. Ducharme (Éric) : Bien, je vais demander à Patrice de continuer.

M. Alain (Patrice) : Patrice Alain. Donc, l'Agence du revenu a entrepris des travaux depuis de nombreuses années pour renforcir son centre de traitement pour qu'il soit à la hauteur, là, des attentes de nos utilisateurs. Et, malgré les travaux qu'on a débutés, on travaille en collaboration avec le CSPQ pour la centralisation du centre de traitement du gouvernement. Sans vouloir parler pour mes collègues, la centralisation ne veut pas nécessairement dire un seul centre de traitement physique. Il peut y avoir des centres de traitement virtuels dans différents endroits avec le partage des ordinateurs. On peut être vus comme étant un ensemble qui repartira de l'ensemble.

M. Caire : Je comprends, là, mais, techniquement, un centre de traitement de l'information physique, quand on parle de regroupement, il y a des regroupements physiques, on s'entend? Alors, je n'ai pas le chiffre exact des volontés du gouvernement, là, d'en regrouper combien, mais, de toute façon, je ne voulais pas faire le débat sur les CTI, là, je voulais juste vous dire... Comprenez-vous pourquoi, là, on a un petit peu de difficulté à vous suivre, là, quand vous nous dites : Les plans qu'on a déposés, ça va tout changer, là? Parce qu'en tout respect vous ne m'avez pas convaincu, là. Vous êtes en train de créer un centre de traitement de 18 millions, puis le gouvernement nous dit : Nous autres, on veut les regrouper. Il y a clairement de l'argent à quelque part... ou ça ne se fera pas ou il y a 18 millions qui vont être gaspillés, là, mais il n'y a pas beaucoup d'autres possibilités.

Alors, je vais revenir à vous, M. Ouellet. Mon collègue, tantôt, a effectivement abordé la question, puis encore une fois, M. le Président, je vous demande une certaine latitude, du logiciel libre, qu'il y a eu beaucoup de promesses dans le logiciel libre. Et, au Québec, on va se le dire, par rapport à d'autres administrations, c'est une utilisation qui est marginale. Et j'entendais votre déclaration à l'effet qu'on utilise quand même pas mal le logiciel libre.

J'aimerais ça que vous nous fournissiez des chiffres là-dessus parce que ce n'est pas les chiffres que nous, on a, là. C'est très marginal, l'utilisation du logiciel libre au gouvernement du Québec, là. Donc, vous vous basez sur quoi pour dire ça, là? C'est quoi, vos chiffres, c'est quoi, vos constats? Parce que là aussi il y a des économies importantes à faire, et mon point est à l'effet que, si vous n'avez pas la bonne information, bien, peut-être que vous ne prenez pas les bonnes décisions. Puis vous êtes aussi le DPI et vous ne prenez peut-être pas les bonnes orientations.

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

M. Ouellet (Yves) : M. le Président, en termes d'orientations, c'est clair qu'il y a une volonté gouvernementale d'aller davantage vers le logiciel libre, c'est clair. Quand vous regardez dans la stratégie de juin 2015, vous regardez la mesure 19, «considérer systématiquement le logiciel libre», la mesure 20, «créer un catalogue des logiciels libres utilisés au gouvernement», vous voyez qu'il y a une volonté forte à cet égard-là.

Maintenant, ce que je vous dirais, pour la prochaine étape, ce qui est intéressant puis ce qui est stratégique, c'est comment qu'on peut faire en sorte de mettre en valeur le logiciel libre puis de l'utiliser de manière à ce qu'il soit le plus performant et le plus efficace possible. C'est là qu'on est rendus en termes d'approche...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 37 secondes.

M. Caire : Oui, je vous ramène... Bien, mon Dieu!

• *(17 h 40)* •

Une voix : Vous pouvez dire bonjour.

M. Caire : Oui... Non, mais juste pour vous dire que la dernière demande d'accès à l'information qu'on a faite, le catalogue du logiciel libre n'existe toujours pas. Alors là, il n'y a pas d'échéancier. On met une mesure, on la met dans le plan, mais il n'y a pas d'échéancier, ça n'avance pas. Comprenez-vous? C'est comme la Vérificatrice générale disait : Le plan est beau, mais, dans le passé, des beaux plans qui n'ont rien donné, il y en a eu. Est-ce qu'il y en aura encore? C'est ça, la grande question que j'ai envie de poser.

M. Ouellet (Yves) : Je comprends. Je vous ramènerais toujours à la stratégie de juin 2015...

Le Président (M. Gaudreault) : Et merci. Je suis obligé de vous arrêter. Puis là je ne peux plus jouer sur le temps puis étirer parce que c'était le dernier bloc de la deuxième opposition. Mais, si jamais vous avez des informations à nous fournir, supplémentaires, par exemple, le député a demandé des chiffres sur l'utilisation du logiciel libre, vous les envoyez rapidement à la commission, et on le partage aux membres de la commission. Alors, c'est le message que je peux vous livrer.

Là-dessus, on retourne avec le dernier bloc du gouvernement. On a réajusté les temps parce que moi, je parle aussi, mais ça coupe du temps. Alors, c'est 7 minutes... Il vous reste 7 min 30 s. Député de Trois-Rivières.

M. Girard : M. Ouellet, on va terminer sur une bonne note, Passeport Entreprises, que je pense que vous en avez une couple de copies là. On parle de simplifier l'accès aux entreprises aux contrats de l'État, informer davantage l'entreprise, améliorer les pratiques et les processus contractuels, permettre aux entreprises d'exercer des recours. Il y a plusieurs pistes de solution : s'assurer que les exigences et les conditions contractuelles soient bien adaptées aux contrats, création d'un pôle d'expertise, rendre obligatoire l'utilisation par les organismes de documents d'appels d'offres standardisés lorsqu'une évaluation de la qualité est nécessaire, fournir un gabarit de soumission dans les documents, rendre disponible aux organismes publics un outil informatique qui leur permettra d'uniformiser la production de documents d'appels d'offres. J'en ai deux, trois autres que je trouve très intéressants : exiger la mise en place de lignes de conduite visant à prévenir les conflits d'intérêts — on en a parlé beaucoup aujourd'hui; mettre en place des mesures visant à assurer la neutralité des membres des comités de sélection — ça aussi, on en a parlé; limiter l'information donnée aux consultants aux seuls éléments nécessaires à l'exécution de leur mandat, etc.

C'est très bien, mais ma question : Quand, comment, quand est-ce que ça va pouvoir être en vigueur, qu'on va pouvoir mettre en place ce qui est dans le Passeport Entreprises?

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

M. Ouellet (Yves) : O.K. Bon, bien là vous avez pratiquement mentionné une grande partie du passeport. Vous comprenez qu'il y a des échéanciers qui sont différents pour chacune des mesures. Je ne sais pas si vous voulez que je les passe, ça va être assez rapide. Je vous dirais qu'un des rendez-vous importants, c'est juin 2016 où il y a une partie importante de ces initiatives-là, là, qui vont être mises en place.

Il y a des choses qui sont déjà mentionnées. Quand je vous ai parlé du document d'appel d'offres standardisé, je vous ai dit que ça serait pour juin 2016. La question des directives par rapport aux contrats à forfait, ça a déjà été fait l'été passé. On demande aux organismes de se doter de leurs directives internes. On va faire des vérifications de ces informations-là, mais surtout on va bâtir l'indicateur de performance. C'est la même chose pour la question des lignes de conduite, je viens d'en mentionner. Neutralité des comités de sélection, limiter l'information aux consultants sont tous des éléments qui étaient déjà indiqués dans la directive d'août 2015 qui était de demander aux ministères de se doter des directives internes en février 2016. Donc, tous ces éléments-là se retrouvent là. Donc, on est déjà dans l'action puis on va être déjà rendus à l'étape de faire les vérifications et d'utiliser cette information-là pour bâtir un indice de performance. D'une manière rapide, là, c'est là qu'on est rendus.

Peut-être juste un élément d'information par rapport à ce qui a été mentionné tantôt, oui, pour les informations, on va vous faire suivre à la commission, là, les informations demandées sur le logiciel libre. Puis, par rapport au catalogue, en termes d'échéancier, là, on avait dit 2016, pour votre information.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Trois-Rivières.

M. Giguère : Ça va.

Le Président (M. Gaudreault) : Ça va? M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Oui. Une question pour M. Ducharme ou M. Dumas. Vous savez, on a parlé des ressources humaines, on a parlé, bon, d'impacts, on a parlé de responsabilités, mais il y a les coûts aussi, hein? Quelles sont les mesures que vous allez mettre en place, justement, pour être capables de mieux contrôler les coûts de biens livrables? Parce qu'on sait qu'à un moment donné quand on regarde une situation on s'aperçoit... bon, bien oui, on a donné un contrat, mais sauf que, là, il en manque. Ça fait que, là, on va en redonner un autre, puis là, bien, à ce moment-là, on n'a pas le choix, ils ont commencé, il faut continuer avec l'autre. Puis on voit qu'au niveau des dérives qui ont été lancées dans le public par rapport à des développements qui ont été très, très onéreux... Quelles sont les mesures que vous allez mettre en place?

Puis deuxième sous-question en même temps parce qu'il me reste peu de temps : Suite au mandat qui a été donné à la Vérificatrice générale en ce qui regarde la fraude, O.K., quelles sont les mesures pour contrer et pour éviter que ça se

répète en ce qui regarde la fraude, que vous mettez en place dans vos organismes pour venir empêcher ce genre de situation? Parce que c'est inadmissible, on ne peut pas être d'accord avec ce genre de choses là, il faut absolument mettre en place les barrières nécessaires.

Mais, au niveau des coûts également, comment est-ce qu'on va faire pour contrôler davantage nos coûts dans le développement de nos systèmes? Parce que les technologies de l'information sont un des coûts les plus élevés au point de vue administratif après vos salaires. C'est ce que vous avez de plus onéreux dans vos frais d'administration. Donc, rapidement, chacun d'entre vous.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. M. Ducharme.

M. Ducharme (Éric) : M. le Président. Pour la réduction des coûts, actuellement on scinde des contrats, on fait du lotissement. Ça fait que le contrat est divisé en petites parties bien identifiées, et on fait des appels d'offres par rapport à ces petites parties là. Plutôt que de faire un contrat de 10, 12 millions qui est sur trois ou quatre ans, on prend des parties de contrat avec des livrables puis des moments dans le temps, puis il y a un suivi, là, au quotidien. Donc, ça améliore la reddition de comptes puis les ajustements, au besoin, si jamais il y a des dépassements dans certaines parties. Donc, c'est un des éléments, là, de réponse.

Pour ce qui est de la fraude, plusieurs éléments, là. Le plan d'action en parle, il y a un mécanisme de signalement qui est en place où les gens, sous confidentialité, peuvent informer la direction de la vérification interne des problématiques qui sont vécues. Ça arrive. On en a annuellement plus d'une trentaine de tout acabit, là.

M. Bernier : Les lanceurs d'alerte sont protégés.

M. Ducharme (Éric) : Oui, ils sont là. Ensuite, il y a un portail de travail sécurisé pour les appels d'offres où très peu de gens y ont accès, seulement les gens qui y travaillent, que l'ensemble des... Il y a un code de déontologie, déclaration d'intérêt, signature des documents qui vont être, dès juin prochain, là, en place à Revenu Québec, qui vont faire que l'ensemble des gens qui travaillent après... Du départ de l'appel d'offres à l'identification des besoins, on se rappelle, personnel interne seulement. Ensuite, au montage de l'appel d'offres, à l'analyse des soumissions, où tous les gens auront signé un formulaire disant que... des règles de déontologie disant qu'est-ce qui en est, puis je pense qu'avec tout ça on est capables...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. C'est parce qu'il ne reste pas beaucoup de temps, puis je pense, M. Dumas...

M. Bernier : M. Dumas, peut-être, rapidement

M. Dumas (Michel) : Merci, M. le Président. Bien, tout comme Revenu Québec, là, deux éléments. D'abord, pour le relais de la corruption, le rôle du RORC, pour nous, a beaucoup renforcé, donc, la surveillance de l'observation des contrats. Notre vérificateur interne également joue un rôle beaucoup plus proactif. Beaucoup de formation, de sensibilisation, c'est toujours ça, hein? Mais il faut rappeler aux gestionnaires les règles. Il ne faut pas avoir... pas juste une formation, puis on ne revient pas, mais c'est en mode continu, puis il faut s'assurer que tout ça est bien compris. La vigilance de la gestion également parce que c'est ça, l'imputabilité, également. Ça fait partie des rôles des gestionnaires d'être vigilants, hein, quant à l'application des règles dans leur unité administrative. Ça, c'est fort important. Donc, un rappel par rapport à ça. Tout le niveau des déclarations d'intérêt, la sécurisation, évidemment, des dossiers d'appel d'offres sont des éléments importants pour nous.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin aux blocs, aux blocs au pluriel, du gouvernement. Il reste un bloc du côté de l'opposition officielle avec 10 min 30 s. M. le député de Beauharnois.

M. Leclair : Merci, M. le Président. Alors, je tente de tous vous croire et d'espérer de bien dormir, mais je vais tomber dans un dossier avec M. Dumas. On dit : On travaille fort, on amène de l'expertise le plus possible. Surtout vous, dans votre créneau, vous dites : On travaille fort, on a beaucoup de gens avec nous. Puis là je pense que le mot d'ordre, depuis 2014-2015, semble changer, les lignes directrices ont pris une autre tangente, une structure qui semble vouloir se raffermir.

Expliquez-moi, dans le rapport, pourquoi qu'on a vu un contrat qui était supposé d'être de 269 000 $, qui s'est retrouvé à 3,2 millions de dollars... excusez, à 1,5 million de dollars à la fin. Tantôt, on parlait, on disait : Les contrats, ce n'est pas des contrats barricadés, c'est des taux horaires. On avait prévu quelque 350 jours-personnes de travail et on s'est aperçus, pas en 2013, pas en 2014, octobre 2105, là, c'est comme hier... ils ont dépassé à 2 020 jours-personnes. Cinq fois le prix de départ. Puis là, en plus de ça, dans vos règles, là — puis je ne suis pas un spécialiste, je lis juste la vérificatrice — vous aviez déjà prévu, dans l'organisation, s'il y a un dépassement... bien, vous n'avez pas appliqué vos propres règles. Expliquez-nous ça pour me donner confiance à dire : Le maudit chanceux, c'était vraiment le dernier, lui.

• *(17 h 50)* •

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Dumas (Michel) : Merci, M. le Président. D'abord, comme je le mentionnais tout à l'heure, en aucun temps il n'y a eu un dépassement de l'envergure du contrat, qui était de 3,2 millions. Ça, c'est important pour nous. Les estimés

qui avaient été faits pour différents corps de métier dans le processus de planification l'ont été en fonction des besoins de l'organisation au moment où l'appel d'offres, ça a été écrit par des ressources internes. Une fois cet appel d'offres là écrit, lancé au marché, ouverture du marché, plusieurs soumissionnaires, on signe différents contrats pour différents corps de métiers. Et maintenant arrivent, au fil du temps, des besoins dans l'organisation. Et, au fur et à mesure qu'il arrive des besoins, on les documente : qu'est-ce qu'on s'attend exactement de la ressource externe, définir les biens livrables attendus, le montant qui y sera associé. Et c'est ça, la convention entre l'organisation et l'externe.

M. Leclair : Donc, c'est normal, ce qui est arrivé là?

M. Dumas (Michel) : C'est-à-dire que, si on... Je ne vous dis pas que c'est... Ce qui est normal, c'est que la clause de notre appel d'offres permettait cette variation-là. Ce qui, pour nous, peut être encore meilleur, c'est d'essayer de restreindre cette diminution-là puis de venir définir un peu mieux jusqu'où on veut aller. Au lieu de juste dire que c'est à titre indicatif puis que ça peut se promener d'un profil à l'autre, on est venu maintenant dire que c'est un maximum de 15 % de variation entre chacun des profils. Donc, ça, c'est terminé. Chez nous, il ne peut plus y en avoir.

M. Leclair : Depuis quand? Depuis novembre, décembre, à Noël? Parce que c'est en octobre, ça, 2015.

M. Dumas (Michel) : Les contrats émis il y a plus de 12 mois maintenant avec ce type d'approche là ne peuvent plus varier de plus que 15 %. Ça, c'est chez nous, c'est comme ça.

M. Leclair : Je vais tenter d'y croire. Mais là on repousse tout le temps. En 2012, 2015, on est quasiment rendus à 2016, mais, à partir de l'année prochaine... On va vous suivre, je vous le jure qu'on va vous suivre. Comptez sur nous.

M. Dumas (Michel) : Donc, je vous le dis, M. le Président, les contrats émis à partir de 2015, dans cette approche-là, ont un maximum de variation de 15 % entre les profils.

M. Leclair : O.K. Bien, merci beaucoup, M. Dumas.

Alors, je reviens à M. Ouellet, je ne peux pas m'en empêcher. On a comme un petit lien, là, moi puis vous, là, c'est personnel. Mais je veux me rassurer, comme mon collègue le demandait, au-delà des chiffres, et tout, moi, je pense qu'on a vraiment besoin de... Puis vous me rassurez en disant que le logiciel libre va prendre une place plus importante dans le futur, là. Vous avez lu vos règles tantôt, je vous ai bien compris, puis ce n'est pas pour vous mettre en boîte, là, loin de là. Mais il y a tellement de gens qui nous en parlent, il y a tellement d'autres organismes qui disent : Il faut utiliser le logiciel libre. Alors, même s'il est dans votre guide... parce qu'on en a vu, d'autres guides, là, puis ils n'ont pas donné grand-chose entre vous puis moi, mais l'intention était peut-être là, mais le résultat n'a pas toujours été là, là. On a des résultats, ici, qui font peur.

Mais j'ose espérer que le logiciel libre est vraiment une ligne qu'on va prendre dans tous les ministères parce que je pense qu'il y a des coûts à sauver pour le commun des mortels. Il faut s'assurer de diminuer les coûts informatiques parce qu'on le sait que, dans certains spectres, on n'a pas le choix. Ces experts-là coûtent... C'est des frais. C'est très, très cher, l'informatique. Puis on ne s'en sort pas, là. Ce n'est pas parce qu'on a le goût de sauver... on le sait que c'est des spécialistes. Mais, où est-ce qu'on a de la place, je pense qu'il faut sauter à pieds joints pour s'assurer d'utiliser le logiciel libre. Puis j'espère d'entendre une petite conclusion de votre part pour me dire : M. Leclair, on vous rassure, le logiciel libre, on en fait une petite guerre. Alors, je vous laisse la parole pour me convaincre sur le logiciel libre.

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

M. Ouellet (Yves) : Mais, M. le député ou M. Leclair, M. le Président, écoutez, vous avez raison, ça a peut-être déjà été écrit mais jamais, dans une stratégie gouvernementale, de manière aussi claire que ça. Puis je pense que, là, la prise de conscience, elle est faite à cet égard-là. Puis, comme je vous dis, le défi par rapport au logiciel libre, c'est, oui, d'en avoir davantage, mais c'est surtout de l'avoir de manière performante, de l'avoir au bon endroit, de le mettre en valeur. C'est là qu'on est rendus. Puis, comme j'ai indiqué au président, on va partager avec vous déjà les projets de logiciels libres. Le logiciel libre qui est déjà présent au gouvernement, ce n'est peut-être pas suffisamment connu, ça fait qu'on va partager ça avec vous, puis ça en est, une priorité. C'est une priorité.

M. Leclair : Bien, tant mieux! Alors, M. Ouellet, c'est sûr qu'on a été axés beaucoup sur vous avec le Trésor. Vous savez, vous, le mandat que vous avez, la force que vous avez dans toutes les directions des autres ministères, souvent, le mot d'ordre vient de là parce que c'est le Trésor qui fait la gestion globale de tout ça. Puis vous donnez vos lignes directrices à tous les ministères parce que vous avez le mandat de l'Exécutif de voir à... vous avez des comptes à rendre à la fin de l'année.

Alors, moi, je ne m'attends à rien de moins, rien de moins de votre équipe, de s'assurer que votre mot va être fort et clair. Les contribuables... Puis ce n'est pas tout de votre faute, là. C'est peut-être des après-midi qui semblent laborieuses un peu, mais mettez-vous à la place des contribuables avec tout ce qui s'est passé dans les dernières années, là. Puis ce n'est pas seulement que sur l'informatique. À peu près toutes les sphères, on a vu beaucoup de misère. Les contribuables, lorsqu'ils voient des choses comme contrats gré à gré, 67 millions, ils ont de la misère à arriver en bout de piste.

Moi, je m'attends juste que, de votre part, vous soyez non négociables, non négociables avec vos règles sur les contrats informatiques. On ne veut plus voir de désastre. Puis j'ai confiance en notre système, les gens qui y travaillent. Vous avez une certaine expérience, vous êtes sûrement les meilleurs pour dicter les lignes de conduite. Mais, lorsqu'on s'aperçoit, des gens comme nous, qu'on est capables de voir cette évidence-là puis que vous... vous êtes pris souvent devant le fait accompli, mais ça ne peut plus arriver, ces choses-là. Ça ne peut plus arriver en 2016. C'est impossible. La population ne nous le permet juste pas.

Puis, je vous en assure, on va vous suivre à tous les ministères. Je suis le porte-parole officiel puis, je vous le jure, je vais vous suivre par en arrière. Puis j'espère ne pas avoir rien à vous retaper sur les doigts, même s'il n'y a pas de perfection dans ce beau monde là. Mais j'espère qu'aujourd'hui vous saisissez l'ampleur du problème. Puis je ne dis pas que vous ne l'avez pas saisie avant, loin de là, mais je pense que c'est très, très important. Il faut diminuer ces coûts-là au minimum. Déjà là qu'on sait que c'est des coûts spécialisés.

Alors, en conclusion, M. le Président, je vous remercie beaucoup. Mme la directrice, avec votre équipe, merci, merci de porter à notre attention vos conclusions. Et, comme vous pouvez le voir, on les utilise. Puis ne lâchez pas votre bon travail. Et, à tous nos bons fonctionnaires, ne lâchez pas. Quand même, c'est une bonne job, au-delà qu'aujourd'hui c'est un peu pénible. Mais continuez. Il faut diminuer les coûts. Puis, si j'ai été déplaisant avec quelques mots, ce n'était pas personnel envers personne, c'est un état d'âme, mais on va vous suivre. Alors, merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. le député. Alors, c'est ce qui met fin à vos interventions.

Alors, écoutez, ça nous laisse un petit peu de temps parce qu'on a une pratique qu'on a implantée, dans cette commission, pour donner aux gens qui viennent nous rencontrer le mot de la fin, finalement. Si vous avez le goût de dire... peut-être une minute chacun, là, je dirais, les trois organisations. Et Mme la vérificatrice aussi, si vous avez quelques mots à nous partager, on aurait un petit peu de temps.

On pourrait peut-être commencer avec M. Ouellet, ensuite M. Dumas, M Ducharme et Mme Leclerc. Alors, M. Ouellet.

Conclusions

M. Yves Ouellet, secrétaire du Conseil du trésor

M. Ouellet (Yves) : M. le Président, écoutez, pour rassurer le député de Beauharnois, lui réitérer que c'est une priorité pour le secrétariat. On a un rôle important à jouer, mais, je pense, ce qu'on a essayé de démontrer aujourd'hui, c'est que tout le monde a un rôle important à jouer : les dirigeants d'organisme, les unités de vérification, le secrétariat, la Vérificatrice générale, l'UPAC, l'Autorité des marchés financiers, les parlementaires aussi. Aujourd'hui, ce qu'on fait, là, ça nous aide beaucoup au secrétariat. C'est un peu désagréable d'inviter des collègues, des fois, à venir ici puis à rendre compte, mais, nous, ça nous aide beaucoup. Puis ce qu'on veut faire aussi, c'est vous aider à nous aider. Donc, en rendant de l'information disponible, plus de transparence, c'est de la meilleure gestion. Ça, c'est l'autre priorité qu'on a au secrétariat, c'est de rendre disponible l'information le plus possible avec un peu ce que j'ai expliqué précédemment, l'indicateur qui s'en vient, le commissaire. Donc, des outils pour nous mais également pour vous, les parlementaires, et ceux qui sont concernés par la gestion contractuelle, d'être en mesure de prendre connaissance de ce qui se passe puis d'apprécier les améliorations qu'on va faire au cours des prochains mois et des prochaines années. Merci beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. Ouellet. M. Dumas.

M. Michel Dumas, vice-président de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

M. Dumas (Michel) : Merci, M. le Président. D'abord, bien, je veux vous remercier, M. le Président, et tous les membres, et l'équipe du Vérificateur général également. Écoutez, c'est pour nous un grand moment de pouvoir partager avec les élus ces éléments-là puis de vous entendre également parce que je demeure convaincu que c'est tous ensemble qu'on va poursuivre puis qu'on va réussir. On a quand même... C'est des grands pas à franchir, on en est conscients. Il y a beaucoup de mesures qui ont été mises en place. Il y a beaucoup de mesures structurantes qui s'en viennent, autant de la part du Conseil du trésor que de nous, en fonction soit des plans d'action ou des gestionnaires eux-mêmes. Il faut continuer à faire confiance aux gens. Je crois qu'effectivement il y a des constats là-dedans qui sont, pour les contribuables, préoccupants.

Je crois que les mesures sont là. Il s'agit maintenant d'avoir la rigueur, la gestion, le suivi pour qu'éventuellement, si on revient vous voir, on puisse être en mesure de vous dire : Voici les pas qu'on a franchis et voici ce qui nous reste à franchir également parce que ce n'est pas statique, je l'ai mentionné à plusieurs reprises, c'est dynamique, et il faut continuer dans ce sens-là.

Donc, merci beaucoup. C'est un exercice démocratique extraordinaire. C'est ma première, puis j'ai bien apprécié. Merci beaucoup.

• *(18 heures)* •

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. Dumas. M. Ducharme.

M. Éric Ducharme, président-directeur général de Revenu Québec

M. Ducharme (Éric) : Bien, merci au président, merci aux membres de la commission. Merci à la Vérificatrice générale et à ses équipes, qui nous permettent d'avancer dans le défi des contrats en technologie de l'information. Merci à mes collègues et merci à mon équipe de m'avoir appuyé pour la préparation de la commission d'aujourd'hui.

Dans ma préparation au cours des derniers jours, je me suis rendu compte que c'est un des grands défis que le gouvernement a à passer à travers, là, les technologies de l'information. C'est un grand défi pour moi, puis je veux m'impliquer personnellement à changer ça. Puis je pense que c'est important pour les contribuables de voir qu'on a fait des changements et on continue à en faire pour que l'imputabilité, transparence dans les contrats, là, soient quelque chose qui ne revienne pas à l'avant-scène, là, dans les prochains mandats du Vérificateur général, là. Merci à tout le monde.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci, M. Ducharme. Alors, Mme Leclerc, est-ce que vous avez quelques mots à nous communiquer?

Mme Guylaine Leclerc, Vérificatrice générale

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, juste un petit mot pour dire que je constate la bonne volonté de tous ici. Je trouve ça très enrichissant. Vous pouvez compter sur le Vérificateur général pour travailler avec vous à la mise en place et à la revue des plans d'action, et, personnellement, bien, je m'engage à rencontrer les instances de gouvernance chez vous parce que je pense que c'est un des éléments qui va favoriser le suivi et la mise en place. C'est d'ailleurs une de mes missions que je me suis données, c'est de rencontrer les instances de gouvernance sur un cycle de trois ans, mais particulièrement dans vos entités, ça va être probablement plus rapide. Alors, je vous remercie beaucoup.

Le Président (M. Gaudreault) : Bon, alors, écoutez, merci beaucoup pour le temps que vous avez consacré pour cet après-midi. La Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes parce qu'après on se réunit en séance de travail pour statuer sur les observations, conclusions, recommandations à la suite de l'audition.

On vous aime beaucoup, mais on vous demande de partir rapidement, si possible, parce que...

Des voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, merci.

(Fin de la séance à 18 h 3)