



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

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

**Le jeudi 1er décembre 2016 — Vol. 44 N° 39**

Audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa gestion administrative et ses engagements financiers et en suivi du chapitre 7 du rapport du Vérificateur général du printemps 2016 intitulé *Système électronique d'appel d'offres au gouvernement du Québec*

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

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:  
**[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)**

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente de l'administration publique**

**Le jeudi 1er décembre 2016 — Vol. 44 N° 39**

**Table des matières**

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Yves Ouellet	2
Discussion générale	3

**Autres intervenants**

M. Jean-Denis Girard, vice-président

M. Guy Ouellette  
Mme Nicole Léger  
M. Benoît Charette  
M. Pierre Reid  
Mme Mireille Jean  
M. Ghislain Bolduc  
M. André Drolet  
M. Pierre Giguère



Le jeudi 1er décembre 2016 — Vol. 44 N° 39

**Audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa gestion administrative et ses engagements financiers et en suivi du chapitre 7 du rapport du Vérificateur général du printemps 2016 intitulé *Système électronique d'appel d'offres au gouvernement du Québec***

*(Quinze heures deux minutes)*

**Le Président (M. Girard) :** À l'ordre, s'il vous plaît! Donc, ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La commission est réunie aujourd'hui afin de procéder à l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa gestion administrative et ses engagements financiers ainsi qu'en suivi du chapitre 7 du rapport du Vérificateur général du printemps 2016 intitulé *Système électronique d'appel d'offres au gouvernement du Québec*.

Donc, je veux souhaiter la bienvenue aux gens du Secrétariat du Conseil du trésor, Mme la vérificatrice et toute votre équipe. Merci d'être avec nous aujourd'hui. Nous allons débiter notre séance par l'exposé de Mme la Vérificatrice générale du Québec, et ensuite nous entendrons l'exposé du Secrétariat du Conseil du trésor. Et le reste de la séance sera consacré aux échanges entre les différents partis et les gens présents dans la salle.

Donc, j'invite... Ah oui! Y a-t-il des remplacements, M. le secrétaire? J'oubliais les remplacements.

**Le Secrétaire :** Oui, M. le Président. M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par Mme Léger (Pointe-aux-Trembles).

**Le Président (M. Girard) :** Merci beaucoup. Donc, je vais inviter dès maintenant la Vérificatrice générale à faire son exposé.

**Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc**

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Alors, M. le Président, MM. les membres de la commission, madame, M. le secrétaire du Conseil du trésor, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique. Tout d'abord, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : M. Alain Fortin, directeur principal, Mme Carole Bédard, directrice de vérification, Mme Josée Levasseur, chargée de projet.

Selon la réglementation, l'information relative aux contrats des organismes publics qui comportent une dépense égale ou supérieure à 25 000 \$ doit être publiée dans le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec, le SEAO. En 2013-2014, les organismes publics ont accordé plus de 22 000 contrats de 25 000 \$ et plus, pour une valeur de près de 11 milliards de dollars.

Le SEAO est en fonction depuis le 1er juin 2004, et l'application est exploitée par une firme externe qui en détient la propriété. Les données publiées dans ce système appartiennent aux organismes publics, mais elles sont hébergées sur le serveur de la firme. En tant que gestionnaire du contrat conclu avec la firme informatique, le Secrétariat du Conseil du trésor, le SCT, est responsable de coordonner la mise en place du SEAO et d'en faire le suivi. Il utilise aussi les données provenant de ce système pour produire des statistiques, ainsi que des rapports annuels sur les activités contractuelles des organismes publics.

Notre vérification s'est articulée autour de deux axes : l'intégralité et l'exactitude des informations publiées dans le SEAO relativement aux contrats attribués par les organismes publics et le modèle d'affaires utilisé par le SCT pour mettre en place et gérer le SEAO. Nos travaux ont été réalisés auprès de la commission scolaire de Montréal, du Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest-du-Québec, du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ainsi que du SCT. Voici nos principaux constats.

D'abord, nous nous sommes penchés sur la publication de l'information dans le SEAO. Bien que l'information que les entités vérifiées publient dans le SEAO soit exacte, certains renseignements ne sont pas publiés et, lorsqu'ils le sont, ils ne sont pas toujours diffusés en temps opportun. De plus, les mécanismes de contrôle et de suivi liés à l'information publiée dans le SEAO, qui sont mis en place par les entités vérifiées, sont parfois incomplets ou manquants. Cela ne favorise pas la qualité de l'information diffusée ni sa publication en temps opportun. En outre, les procédures du SCT pour vérifier et valider la qualité de l'information publiée dans le SEAO doivent être renforcées ou mieux ciblées pour soutenir davantage les organismes publics.

D'autre part, nous nous sommes intéressés au modèle d'affaires utilisé par le SCT pour le développement et l'exploitation du SEAO. Ce modèle d'affaires soulève des questionnements. En effet, à l'exception du volet lié à la transmission des soumissions de façon électronique, nous n'avons pas retracé de dossier d'affaires incluant une analyse des risques et des coûts pour le choix du modèle d'affaires du SEAO lors des appels d'offres lancés en 2002 et en 2011. En ce qui concerne la livraison de la fonctionnalité relative aux soumissions électroniques, elle a connu un retard important de près de trois années puisqu'elle était initialement prévue pour juin 2013. Le SCT a modifié les spécifications initiales, et des investissements supplémentaires sont nécessaires.

Par ailleurs, le SCT a effectué plus de suivis et de contrôles auprès de la firme informatique relativement à la sécurité des données. C'est le cas notamment à l'égard des risques qui concernent les accès non autorisés, le cas échéant, aux listes des fournisseurs ayant commandé des documents d'appel d'offres. Ces listes sont hébergées sur les serveurs de la firme.

Enfin, le modèle d'affaires privilégié par le SCT augmente le risque de dépendance envers la firme qui a remporté les appels d'offres de 2002 et 2011. Cette situation sera accentuée à la fin du contrat, en 2019, alors que la fonctionnalité relative aux soumissions électroniques aura été intégrée dans le SEAO.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants du SCT. Je tiens à assurer les membres de la Commission de l'administration publique qu'ils peuvent compter sur mon entière collaboration.

**Le Président (M. Girard) :** Merci beaucoup, Mme Leclerc. M. Ouellet, je vous invite maintenant à nous présenter les gens qui vous accompagnent et ensuite nous faire votre exposé. Vous disposez d'un temps de 10 minutes.

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

**M. Ouellet (Yves) :** D'accord, M. le Président. M. le Président, Mme la Vérificatrice générale, mesdames et messieurs les membres de la Commission de l'administration publique, chers collègues, je vous remercie de l'invitation à prendre part à cette séance de la Commission de l'administration publique, qui porte sur deux sujets d'intérêt : d'abord, la gestion administrative du secrétariat du Conseil du trésor et également le suivi des recommandations de la Vérificatrice générale à l'égard du système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec, le SEAO.

Je suis accompagné aujourd'hui de Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics, de Mme Marie-Josée Fournier, directrice générale de l'encadrement des contrats publics, de M. Alexandre Mailhot, directeur principal à la direction générale de l'administration, et de Mme Marie-Pier Langelier, directrice de mon bureau, ainsi que des collaborateurs qui les accompagnent.

Mon exposé se déroulera en deux temps, compte tenu du double mandat dont est investie la commission aujourd'hui. La première partie portera sur la présentation du secrétariat et des principaux enjeux liés à notre mission. En second lieu, j'aborderai spécifiquement la question du système électronique d'appel d'offres.

D'entrée de jeu, je peux vous dire que je suis très fier de pouvoir compter sur une équipe solide de gestion et du personnel hautement compétent afin de remplir l'importante mission confiée au Secrétariat du Conseil du trésor. Le secrétariat soutient les activités du Conseil du trésor et assiste son président dans l'exercice de ses fonctions. Il formule des analyses et des recommandations au Conseil du trésor. Il veille à une allocation et une gestion rigoureuse des ressources ainsi qu'à une saine gestion contractuelle. Il appuie également les ministères et les organismes en ces matières.

Les ressources de l'État, c'est notamment des dépenses de programmes qui totalisent plus de 65 milliards de dollars. C'est la révision des programmes pour revoir nos façons de faire et améliorer la qualité des services à la population. Ce sont les ressources humaines. On compte environ 60 000 personnes dans la fonction publique. Ce sont les grandes négociations qui touchent l'ensemble des employés de l'État, soit quelque 700 000 personnes. Ce sont les infrastructures publiques, qui totalisent des investissements de près de 90 milliards sur 10 ans. Ce sont les ressources informationnelles, des dépenses et des investissements prévus de 3,3 milliards de dollars en 2015-2016. Enfin, ce sont les contrats publics des ministères et organismes ainsi que ceux des réseaux, qui représentaient plus de 9 milliards de dollars en 2014-2015.

• (15 h 10) •

La gestion rigoureuse de ces ressources comporte son lot de défis. Je peux vous assurer que tous les secteurs du secrétariat sont grandement mobilisés dans la réalisation de notre mission. D'abord, le défi budgétaire. L'équilibre budgétaire a été atteint en 2015-2016, et le secrétariat a le mandat de maintenir une saine gestion des fonds publics. Autre défi lié à la saine gestion des fonds publics, la révision permanente des programmes. Il faut revoir nos façons de faire, améliorer nos services, être plus efficaces et améliorer les services au public.

Dans ce même souci de rigueur, une gestion judicieuse des investissements en matière d'infrastructures est nécessaire. Compte tenu de la pression qu'ils exercent sur les dépenses et la dette publique, cela passe par la priorisation des investissements en infrastructures ainsi que la connaissance et le maintien de nos actifs.

Autre défi important auquel est dédié le personnel du secrétariat, la gestion des ressources humaines. Il faut préserver l'expertise de la fonction publique en misant sur nos ressources internes. De plus, nous poursuivons les grandes négociations avec les employés de l'État.

La gestion contractuelle est aussi l'un de nos défis. Le gouvernement est le plus grand donneur d'ouvrage au Québec. La réduction du recours à des ressources externes et la rigueur dans la gestion de nos contrats sont autant de travaux auxquels les équipes du secrétariat sont dédiées. Enfin, les technologies de l'information jouent également un rôle important dans la gestion rigoureuse des dépenses et dans l'amélioration des services aux citoyens. Elles ont un rôle clé dans le fonctionnement de l'État. Tous les ministères et organismes sont desservis par les technologies de l'information. Celles-ci font partie de la solution. C'est un levier important pour accroître la performance de l'État.

Ce défi m'amène au second sujet de la commission qui fera l'objet d'échanges aujourd'hui, le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec. Le SEAO est l'interface informatique destinée aux entreprises qui désirent faire affaire avec l'État. Il rassemble les avis de marché public des ministères et organismes, des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux ainsi que des municipalités et des autres organismes municipaux. Tous ces organismes sont tenus d'utiliser le SEAO pour la publication de leurs avis, la distribution de leurs documents d'appel d'offres et pour la publication des renseignements requis par la réglementation concernant leurs contrats. Depuis la mise en place du SEAO, le secrétariat a veillé à s'assurer de l'intégrité de l'ensemble des processus contractuels, de la qualité, de la sécurité, de la fiabilité des données ainsi que du traitement équitable des concurrents.

Le Secrétariat du Conseil du trésor, par sa mission, est le gardien des fonds publics. Il incarne aussi la vision du gouvernement de réaliser les meilleures acquisitions aux meilleures conditions et avec le meilleur retour sur l'investissement. Afin de mener à bien cette mission, le secrétariat demeure à l'affût des pratiques les plus exemplaires en matière de gestion contractuelle. Le secrétariat soutient et appuie les organismes publics en matière de gestion contractuelle, de sorte que ces derniers puissent offrir la meilleure qualité de services au meilleur prix.

C'est dans cet esprit que le modèle d'affaires du SEAO a été retenu et qu'il continue à évoluer. Ce système fonctionne bien, et aucun problème majeur ou interruption de services n'est survenu depuis sa mise en place. Ce modèle d'affaires a été privilégié compte tenu de ses nombreux avantages, entre autres le transfert des risques aux prestataires de services, le coût nul pour le gouvernement et le financement assuré par ses utilisateurs et non par l'ensemble des contribuables.

Je profite également de l'occasion pour souligner les gestes déjà posés pour améliorer la fiabilité des données au SEAO. D'abord, la mise en place, en décembre 2012, d'un réseau d'intervenants stratégiques dans les organismes publics, soit les responsables de l'observation des règles contractuelles, communément appelées les RORC. Ceux-ci doivent veiller, dans leur organisation, à mettre en place les contrôles requis afin d'assurer la publication des renseignements relatifs aux contrats dans le SEAO, et ce, dans le respect de la réglementation.

Aussi, une équipe de vérification en gestion contractuelle a été mise en place en 2012 au sein du secrétariat. Également, la reddition de comptes en gestion contractuelle a été uniformisée en 2013 pour l'administration gouvernement et les réseaux. Ces actions démontrent l'importance accordée par le Secrétariat du Conseil du trésor dans la gestion des contrats et la reddition de comptes.

Un plan d'action a été déposé par le secrétariat, en septembre dernier, à la Vérificatrice générale afin de donner suite à l'ensemble de ses recommandations. Celle-ci s'en est montrée satisfaite. Plusieurs des actions posées sont déjà en cours, et nous sommes déterminés à améliorer nos façons de faire et à accompagner les ministères et organismes publics en ce sens.

M. le Président, Mme la Vérificatrice générale, Mme et MM. les membres de la commission, je vous remercie de votre attention et je demeure disponible pour répondre à vos questions.

### Discussion générale

**Le Président (M. Girard) :** Merci beaucoup, M. Ouellet. Donc, nous allons passer maintenant aux périodes de questions et réponses. Ce sera des périodes d'échange de 10 minutes. Nous allons commencer par le gouvernement, ensuite aller en alternance entre les groupes d'opposition. Le gouvernement dispose de 1 h 20 min, l'opposition officielle, 48 minutes, le deuxième groupe d'opposition, de 32 minutes.

Avant de débiter par le groupe du gouvernement, je veux tout simplement vous rappeler que l'audition d'aujourd'hui porte sur le Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa gestion administrative et ses engagements financiers en suivi du chapitre 7 du Vérificateur général du printemps 2016 intitulé *Système électronique d'appel d'offres au gouvernement du Québec*.

Sur ce, on débute par le groupe du gouvernement et le député de Chomedey.

**M. Ouellette :** Je pense, c'est une première, M. le Président, dans l'histoire de l'Assemblée nationale, pour chacun des groupes parlementaires, y compris pour nos invités, qu'on ait un Ouellet de chaque côté de la table. Ça fait que je le mentionne pour la postérité parce que ça n'arrivera pas souvent, et, que ça soit un t ou t-t-e, il n'en demeure pas moins qu'il y a trois Ouellet alentour de la table aujourd'hui, ça fait que, je pense, c'est une première, et j'en suis très fier.

Comme premier bloc d'échange, on va parler du système électronique du SEAO parce qu'on part de loin pour être où on est aujourd'hui. Les constats de la Vérificatrice générale, vous les avez entendus, M. Ouellet, comme nous, suscitent certains questionnements et nous amènent effectivement à vous recevoir aujourd'hui et à en apprendre un peu plus. On a appris à se familiariser avec le SEAO, puis, avec les années, c'est sûr qu'autant le modèle d'affaires, que la sécurité, que la traçabilité puis toute cette dynamique de structure nous interpellent un peu plus, particulièrement dans un milieu de données ouvertes, etc.

Dans le premier bloc d'échange, j'aimerais peut-être juste que vous nous traciez un portrait, là, du système, du SEAO, ça part d'où puis pourquoi, à partir de 2002, on est allés sur le modèle d'affaires qu'on a présentement, et nous dire, bien, en 2016, c'est-à-dire encore pertinent, comme la technologie a beaucoup, beaucoup, beaucoup évolué. Je me souviens, il y a 10 ans, on utilisait des super gros téléphones qu'on pouvait se servir pour plein d'autres choses. Aujourd'hui, c'est tout petit. La technologie, on a de la misère à suivre la technologie. Est-ce qu'on est encore d'actualité avec ce que nous avons, ce que nous développons? Et, dans un monde de contrôle comme on a aujourd'hui, est-ce qu'on a encore le bon modèle d'affaires?

Ça fait que peut-être juste nous tracer un portrait de c'est quoi, et on part d'où puis on en est où aujourd'hui. Et on aura, dans d'autres périodes, parce que 10 minutes, ça va très vite, là, on aura, dans d'autres périodes, à aller à des choses beaucoup plus pointues. Mais, pour les gens qui nous écoutent, il y a beaucoup de gens qui savent... ils ont déjà vu ça, là, mais ils n'ont aucune idée cette bibitte-là, ça vient d'où, puis ça fait quoi, puis ça mange quoi, puis pourquoi on dit que c'est normal que, depuis 15 ans, c'est toujours les mêmes personnes, puis ça va toujours à la même place. On est-à la bonne place?

• (15 h 20) •

**Le Président (M. Girard) :** M. Ouellet.

**M. Ouellet (Yves) :** D'accord. Mais effectivement, comme vous le mentionnez, c'est un système qui est très important, c'est un système qui est important pour le gouvernement parce que c'est le système à partir duquel les entreprises qui veulent faire affaire avec le gouvernement peuvent venir chercher la documentation pour être capables de faire des soumissions auprès du gouvernement. Donc, dans un premier temps, à partir du système électronique d'appel d'offres, ils peuvent venir chercher la documentation à partir de laquelle ils vont pouvoir s'informer et faire des soumissions auprès du gouvernement. Et c'est dans ce même système-là, dans un deuxième temps, où on vient présenter les résultats de l'appel d'offres. Donc, c'est un élément... c'est un système où il y a beaucoup d'éléments d'information qui sont transmis aux gens qui veulent faire affaire avec le gouvernement.

Vous avez raison quand vous dites que ça remonte à une certaine période. Peut-être, pour faire l'histoire au complet, on peut remonter jusqu'en 1995 où, à cette époque-là, c'était un système qui était centralisé puis qui était unique pour le Canada. Donc, le Québec faisait partie d'un système électronique pancanadien qui était chapeauté par le gouvernement fédéral. Et déjà le modèle d'affaires était déjà présent. Déjà à cette époque-là, c'était la firme ISM, Informational Systems Management Corporation, qui est une filiale d'IBM, qui était l'opérateur du système. En 1997, il y a eu un appel au marché par le gouvernement fédéral pour avoir un nouveau fournisseur pour ce système d'appel d'offres à l'électronique. À ce moment-là, c'est un autre fournisseur qui a gagné l'appel d'offres, c'est ce qu'on appelle Merx de Technologies Interactives Mediagrif, pour un système électronique qui était toujours pancanadien à cette époque-là. Donc, vous voyez déjà que ce modèle-là, avec un opérateur privé qui gère l'information, était présent.

À partir de 2002, le système canadien s'est terminé, puis les différentes provinces ont pris en charge ce mécanisme d'appel d'offres là. Donc, c'est à ce moment-là que le gouvernement du Québec est allé en appel d'offres pour avoir le système électronique d'appel d'offres pour le gouvernement du Québec. À cette période-là, lorsqu'on est allé en appel d'offres, il y avait eu six firmes qui ont soumissionné pour offrir leurs services pour être l'opérateur du système électronique d'appel d'offres. Donc, vous voyez que, déjà dans l'entreprise privée, il y avait déjà des solutions qui existaient pour ce genre de service là. Donc, 2002, premier appel d'offres pour ce système-là. En 2011, on est retourné au marché pour faire un appel d'offres pour avoir toujours une entreprise pour supporter le gouvernement pour être l'opérateur du système électronique d'appel d'offres. À cette période-là, il y a eu quatre entreprises qui ont soumissionné pour offrir leurs services. Donc, on est toujours à l'intérieur de ce contrat-là.

Donc, vous voyez, la philosophie d'avoir un opérateur privé qui vient appuyer les administrations publiques, c'est un système qui est présent depuis déjà très longtemps, puis je vous dirais que c'est un système qui est répandu, c'est un système qu'on retrouve dans la plupart des administrations publiques canadiennes. On a un tableau qui fait le recensement de la situation, et puis ce qu'on observe, c'est que, dans pratiquement... les grandes administrations ont ce genre de modèle d'affaires. Par exemple, en Ontario, c'est BravoSolution qui est le fournisseur. Au Québec, c'est CGI. Il y a le gouvernement fédéral qui, durant une courte période de temps, a développé un système à l'interne pour offrir ce service-là. Ça n'a pas été concluant. Donc, ils sont en démarche pour retourner auprès des entreprises privées, d'un opérateur privé pour offrir ce service-là.

Donc, vous voyez que, dans les autres administrations publiques, au même titre que le Québec, c'est le genre de modèle auquel on se réfère. Si jamais vous le souhaitez, on pourrait déposer le tableau synthèse qui présente un peu l'état de situation. Puis vous voyez un peu la dynamique dans laquelle chacune des administrations s'inscrit. Il y en a plusieurs qui sont en appel d'offres pour avoir une nouvelle solution en termes de système électronique d'appel d'offres.

**M. Ouellette :** Dans les autres juridictions, M. Ouellet, est-ce que le degré de fidélité au même opérateur est observable? Est-ce qu'en Ontario ou... depuis 2002, vous nous dites que chaque province a son propre système. Est-ce que les autres provinces sont aussi fidèles que nous autres face à l'opérateur privé ou est-ce qu'il y a une évolution? Parce que, d'entrée de jeu, je vous parlais d'évolution de la technologie, là, normalement on est supposé suivre avec ça. Ça fait que, dans votre tableau, est-ce que vous avez ces données-là ou est-ce que c'est, à votre connaissance, personnel, cette donnée-là?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, le concept de fidélité, ça dépend comment on le définit. C'est clair, ici, au gouvernement du Québec, on a fait deux appels d'offres, puis effectivement, les deux fois, les appels d'offres ont été gagnés par la même firme. Mais ce qu'on observe, c'est qu'il y a une diversité de fournisseurs au niveau de l'entreprise privée, il y a une diversité. Je ne peux pas vous dire, dans le cadre de chacun des appels d'offres, si les mêmes firmes ont gagné leur appel d'offres, il faudrait vérifier, mais c'est sûr que l'historique n'est pas très long. Tu sais, de dire qu'il y a une fidélité lorsqu'il y a eu juste deux appels d'offres, il faudrait voir. Mais ce qui est très important de souligner, c'est, lors du premier appel d'offres, il y avait quand même six firmes qui ont soumissionné et, lors du deuxième appel d'offres, il y en avait quand même quatre.

**Le Président (M. Girard) :** Je dois vous arrêter, M. Ouellet. Ceci met fin au premier bloc.

**M. Ouellet (Yves) :** D'accord.

**Le Président (M. Girard) :** Nous allons maintenant passer du côté de l'opposition officielle avec la députée de Pointe-aux-Trembles.

**Mme Léger :** Oui. Merci, M. le Président. Alors, bonjour, Mme Leclerc, toute votre équipe, M. Ouellet, Mme Blackburn et l'équipe.

Alors, d'abord, avec Mme Leclerc. J'aurais mes premières questions à échanger avec Mme Leclerc. Alors là, c'était... la vérification, elle se faisait auprès, dans le fond, les contrats de plus de 25 000 \$. Vous avez soumis 22 000... il y avait 22 000 contrats, qui équivalaient à 11 milliards de dollars, mais vous avez analysé plus spécifiquement 73 contrats. C'est ce que je comprends, votre vérification a été surtout sur l'intégralité et l'exactitude de l'information publique et sur le modèle d'affaires plus précisément parce qu'évidemment on aurait bien d'autres questions sur d'autres sujets au secrétariat, mais on va s'attarder à ces deux-là particulièrement.

Je vois le processus que vous avez bien décrit dans votre vérification, le système lui-même, électronique d'appel d'offres. D'abord c'est l'organisme... les ministères et organismes publient leurs appels d'offres. C'est comme ça que ça fonctionne. Les entreprises vérifient, vont chercher les documents afin de connaître, dans le fond, les besoins des organismes, puis ils vont faire cette vérification-là. Le secrétariat, lui, publie les statistiques, les rapports concernant les contrats publics, et nous, les parlementaires, on peut aller obtenir l'information pour les engagements financiers de toute forme. Donc, c'est le tableau, dans le fond, du système électronique.

La principale, je pourrais dire... en tout cas, l'importance est à ce que ces données-là soient exactes et intégrales. Et ça a été votre préoccupation, à ce qu'elles soient exactes et intégrales. Vous avez soumis quelques éléments. Est-ce que vous pouvez davantage nous expliquer quelle est, dans le fond, votre vérification? Qu'est-ce qui, pour vous, n'était pas nécessairement si exact et si intégral?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, d'abord, premièrement, nous avons identifié... nous avons fait une sélection de quatre entités. Nous avons souhaité vérifier une entité dans le secteur de la santé, dans le secteur de l'éducation, et nous avons souhaité examiner une entité qui était de plus grande envergure, qui est le MTESS, et une plus petite entité, le MIDI.

Alors, nous avons voulu regarder l'exactitude. Donc, c'est de regarder, à l'intérieur du système SEAO, est-ce que les données qui étaient présentes étaient exactes lorsqu'on allait à la source, à l'origine de l'information. Et, pour ce qui est de l'intégralité, bien, on est allé au sein de ces quatre entités-là et nous avons examiné les contrats pour voir dans quelle mesure ils avaient été correctement inscrits au SEAO. Et, pour ce qui est des quatre... pour ce qui est de l'intégralité, on a regardé des dossiers en 2013-2014, 2014-2015, et nous avons examiné à peu près 3 000 dossiers et on a constaté qu'il y en avait 20 qui n'étaient pas présentés dans le SEAO.

Concernant l'exactitude, pour ce qui est de l'exactitude, bien, on y est allé avec un mode aléatoire, c'est-à-dire qu'on a pris des fichiers et on a vraiment fait un examen aléatoire. Et ce qu'on a constaté, c'est qu'il y avait des écarts au niveau de l'exactitude. Il y avait soit des problèmes au niveau des délais, des délais d'inscription, ou soit l'information qui y était présentée n'était pas toujours exacte. Alors, c'est en gros, là, les conclusions que l'on peut en tirer.

• (15 h 30) •

**Mme Léger :** Et pour M. Ouellet, M. le Président, pour s'assurer de cette exactitude-là, qu'est-ce que le Secrétariat du Conseil du trésor, les délais, l'exactitude des renseignements... parce qu'on parle vraiment... Cet outil-là, dans le fond, ce système électronique là, plusieurs personnes, plusieurs organismes, plusieurs entreprises et les parlementaires, on... est utilisé, dans le fond, pour toutes sortes de... des besoins que les gens... Et pour vous, au Secrétariat du Conseil du trésor, comment vous avez pu améliorer la situation?

Parce que c'est un constat que la Vérificatrice générale nous fait. Maintenant, vous, vous avez à faire la correction des... On sait ce que c'est. J'ai été moi aussi dans des situations comme celle-là, où est-ce que la vérificatrice ou le vérificateur arrivait, puis il me semblait qu'on travaillait... que ça avait l'air assez bien, mais on arrivait avec des petits détails puis vraiment des éléments que, oups, c'est vrai, on pourrait améliorer les choses. Alors, je salue d'ailleurs le travail du Vérificateur général, la Vérificatrice générale, parce que ça aide toute l'administration publique à s'assurer... Nous autres, des fois, on est dans notre monde, dans nos choses, puis on ne réalise peut-être pas qu'il y a beaucoup de petites lacunes puis qu'il faut les corriger au bien de l'intérêt public, évidemment. Alors, qu'est-ce que vous avez fait pour s'assurer de cette...

**M. Ouellet (Yves) :** Je suis tout à fait d'accord avec vous. C'est vrai que c'est toujours utile puis c'est toujours pertinent lorsque le vérificateur ou, ici, la vérificatrice fait des travaux. Ce que je peux vous dire, puis vous le savez, vous êtes bien familière avec notre façon de fonctionner, on n'attend pas nécessairement les interventions du vérificateur avant de bouger. Je peux vous dire ici qu'on a fait... il y a beaucoup de choses qui ont été faites puis il y a encore beaucoup de choses à venir.

Je vous dirais, la chose la plus importante puis ce dans quoi on a investi beaucoup, c'est la formation. Il y a beaucoup, beaucoup d'effort qui est fait pour sensibiliser les ministères, les organismes à l'importance de tout le processus de gestion contractuelle. Puis ça, notamment, je l'ai mentionné dans mon discours, on a créé un poste qu'on appelle les RORC, les responsables de l'observation des règles contractuelles, où, dans chacune des organisations, depuis 2012, ils doivent identifier et nommer un responsable qui est responsable de ce processus-là et qui doit partager les bonnes pratiques et les bonnes informations à l'intérieur de son organisation.

**Mme Léger :** Donc, on parle de... M. le Président, est-ce qu'on peut faire l'échange?

**Une voix :** Oui, oui. Pas de problème.

**Mme Léger :** Donc, on parle, dans le fond, de tous les ministères, là.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

**Mme Léger** : O.K. Et organismes publics?

**M. Ouellet (Yves)** : Exact.

**Mme Léger** : O.K.

**M. Ouellet (Yves)** : Et ces gens-là, qui sont, dans le fond, nos experts dans les ministères et dans les organismes, c'est des gens avec qui on travaille de manière très étroite. On les rencontre environ de deux à trois fois par année et, des fois, au besoin, c'est Mme Blackburn, ici, qui a cette responsabilité-là, pour les informer des bonnes pratiques en matière de gestion contractuelle.

Donc, beaucoup, beaucoup de formation qui est faite auprès de ces gens-là. Je vous dirais aussi on développe des nouveaux outils de formation avec les nouvelles technologies, ce qu'on appelle des webinaires, où les gens vont aller trouver de manière numérique l'information qui leur explique comment faire les bonnes choses puis avoir les bonnes pratiques.

En même temps, en parallèle, on développe ce qu'on appelle des lignes directrices sur les bonnes façons de faire les choses. Donc, à l'été 2015, on a demandé à tous les ministères, à tous les organismes de se donner des lignes directrices spécifiquement pour la gestion contractuelle. On leur avait donné des éléments sur lesquels s'appuyer, puis ils avaient jusqu'en février 2016 pour se doter de ces règles-là. Puis, par la suite... Ça, c'est notre volet formation. C'est notre volet outillage. C'est le volet où on donne des outils à la disposition des ministères et des organismes.

Il y a un autre volet, qui est un autre volet avec lequel vous êtes familiers et qu'on est familiers au Secrétariat du Conseil du trésor, qui est la vérification. En parallèle de ce qu'on forme les gens, on leur donne des outils, on va les vérifier également. Depuis 2012, spécifiquement au secteur de la gestion contractuelle, il y a des équipes de vérification, qui fonctionnent de manière aléatoire puis en fonction de notre appréciation des risques, où il y a des vérifications qui sont faites spécifiquement sur la gestion contractuelle. Puis ça nous permet de voir s'il y a des lacunes. Puis, lorsqu'il y en a, on intervient auprès des dirigeants pour leur indiquer les lacunes et qu'ils doivent améliorer leurs façons de faire.

Si on regarde globalement les données en matière de gestion contractuelle... puis je ne veux pas vous inonder de chiffres, mais peut-être juste deux, trois statistiques, juste pour vous montrer quand même qu'on va vraiment dans la bonne direction, les choses s'améliorent. On n'est jamais satisfait, mais c'est quand même positif, c'est quand même intéressant quand on voit que les choses s'améliorent. Par exemple, lorsqu'on regarde le pourcentage de la valeur totale des contrats conclus par les organismes selon le mode de sollicitation, les appels d'offres publics, ce qu'on privilégie, bien, en 2013-2014, on était à 77 % puis, en 2015-2016, on est rendu à 81 %. Donc, ça, c'est intéressant.

Lorsqu'on regarde le respect du délai de transmission de la reddition de compte, l'information que nous, on demande, en 2013-2014, on était à 74 % du respect, en 2015-2016, on est à 87 %. Lorsqu'on regarde le respect du délai de publication des renseignements sur le SEAO, un élément qui est important, souligné par la Vérificatrice générale, en 2013-2014, on est à 89 %, en 2015-2016, on est à 93 %.

**Le Président (M. Girard)** : Il reste 10 secondes.

**Mme Léger** : Lorsque la vérificatrice nous dit qu'il y a des renseignements qui ne sont pas publiés, ou que ce n'est pas diffusé, ou en temps opportun, ça, c'est au bout de la ligne, dans le fond, là, parce que ça, de faire des choses en amont, de faire des vérifications... mais, au bout de la ligne, pour ceux qui l'utilisent, s'assurer que l'outil qu'on a devant nous est un outil le plus parfait possible, dans le fond, parce que c'est avec ça que les gens peuvent faire la suite des appels d'offres.

**Le Président (M. Girard)** : On va pouvoir revenir au prochain bloc. Donc, on retourne du côté gouvernemental avec le député de Chomedey.

**M. Ouellette** : Merci. On va retourner où est qu'on était, M. Ouellet. On était, en 2002, à six firmes puis, en 2009, à quatre firmes. Est-ce que je me trompe, mais l'entreprise privée, aujourd'hui, avait une très grosse différence à la baisse dans les appels d'offres par rapport à ceux qui ont soumissionné, là? Il y avait vraiment un gros écart qu'on a peut-être analysé ou qu'on n'a peut-être pas analysé, là. Mais, je vous dirais, si cet écart-là était arrivé en 2012, c'est sûr qu'on aurait passé en commission. Est-ce que cette analyse-là a été faite au niveau du Conseil du trésor par rapport aux deux appels d'offres subséquents?

**M. Ouellet (Yves)** : Merci. Bien, ce qu'il est important de mentionner, c'est... l'écart était favorable aux utilisateurs du système. Ça fait que ça, c'est... Dans le fond, c'est la concurrence qui était en jeu. Les entreprises étaient en concurrence. Ils ont fait des soumissions, puis, effectivement, celui qui a fait la soumission la plus basse avait fait une soumission qui était, de façon importante, plus basse, puis c'était pour le bénéfice à la fois des utilisateurs et du gouvernement.

**M. Ouellette** : Oui, mais, effectivement, était beaucoup, beaucoup, beaucoup plus basse, là. On n'a pas posé de question en 2002 puis en 2009. Je vous l'ai dit, en 2012, on aurait posé des questions, mais, je veux dire, je vous ai juste demandé si effectivement on s'était posé la question. Vous m'avez donné une réponse qui, effectivement, me satisfait.

Vous m'avez dit aussi, vous nous avez dit, vous avez dit aux membres de la commission que le fédéral, pendant un certain temps, gérait tout ça. Le fédéral a décidé de le gérer à l'interne. Vous voyez où je veux aller, là? Bon, ça n'a pas été bon pour le fédéral. Puis, comme on a l'habitude d'être assez distincts dans nos choix, nous autres, au Québec,

sûrement qu'il y a eu une réflexion du secrétariat pour savoir si, pour la prochaine étape ou pour le prochain appel d'offres qui est dû assez rapidement, là, c'est dans deux ans, deux ans et demi, et compte tenu que la Vérificatrice générale a noté que vous aviez modifié certaines des spécifications puis qu'il y aurait des investissements supplémentaires qui devraient être faits dans le système... Est-ce que vous vous êtes penché sur une analyse à l'interne de l'expérience fédérale et de voir si on ne pourrait pas le récupérer à notre niveau?

• (15 h 40) •

**M. Ouellet (Yves) :** Effectivement, je peux vous dire qu'il y a une réflexion actuelle importante pour la suite des choses. Vous avez raison, le contrat actuel va se terminer dans quelques années, puis, je vous dirais, il y a un plan d'affaires qui est élaboration où on va regarder l'ensemble des possibilités, est-ce que c'est mieux de le faire à l'interne, est-ce que c'est mieux de le faire à l'externe puis, si c'est mieux de le faire à l'interne, de quelle manière c'est mieux de le faire, mais également, si c'est mieux de le faire à l'externe, de quelle manière c'est mieux de le faire. Évidemment, vous comprenez qu'on est en train de faire le plan d'affaires, donc on n'est pas rendu à la conclusion de notre réflexion. Mais ce qu'on voit déjà, c'est que, du côté de ce qu'on appelle les opérateurs privés, du côté des solutions qui sont offertes par les entreprises auprès des différentes administrations, il y a une évolution technologique très, très importante, très importante, qui pourrait être très, très intéressante.

On regarde, c'est des systèmes qui sont beaucoup plus intégrés que ce qu'on a présentement avec le SEAO. C'est des systèmes... c'est comme un genre de solution qui prend en charge l'ensemble du processus d'appel d'offres. Donc, lorsque les organismes ont à saisir de l'information, c'est fait à l'intérieur du système, ce qui n'est pas le cas présentement. Présentement, la saisie se fait manuelle par les ministères et les organismes, d'où, des fois, des enjeux au niveau de la qualité de l'information, préoccupation soulevée par la VG, préoccupation qu'on a de manière importante nous aussi. Mais cette nouvelle technologie là, ces nouveaux modèles là permettraient de limiter ou de diminuer beaucoup ce genre d'erreur là parce que la saisie faite par les ministères et les organismes serait faite directement dans le système. Il n'y aurait pas de double saisie.

Mais vous comprenez que, là, on passe complètement dans un autre univers. C'est une nouvelle solution technologique qui est très intéressante. Je pense que l'Ontario a déjà adopté ce genre de modèle là. C'est un système qu'on appelle un système intégré d'achats, qui permet de prendre en charge, là, à la fois le processus d'acquisition, le processus de reddition de comptes, la soumission électronique. Puis évidemment, au niveau de la reddition de comptes puis la consultation, bien, c'est plus simple, c'est plus facile. Je ne vous dis pas qu'on est rendu là. On est en train de faire l'analyse, mais c'est sûr que c'est des choix puis c'est des options qui sont intéressantes, surtout si ça permet à la fois d'améliorer le service auprès des entreprises qui font affaire avec le gouvernement, et de faciliter le travail qui est fait par les ministères et les organismes, et surtout d'améliorer la qualité et la fiabilité de l'information qui est à l'intérieur du système.

**M. Ouellette :** Je prends la balle au bond sur la qualité de l'information, effectivement, parce qu'on se souviendra d'avoir reçu en audition le ministère des Transports au mois de mai, et, dans SEAO à un moment donné, en faisant certaines recherches, il y avait un important contrat qui touchait, entre autres, les radars photos, qu'on n'a pas été capable de relier au ministère des Transports, qui avait été octroyé par le CSPQ, mais, parce qu'il y avait peut-être une entrée erronée ou parce qu'il y avait des données qui n'étaient peut-être pas à la bonne place, c'est quand même un contrat de 30 millions qui a échappé aux radars, qu'il a fallu aller chercher, puis je vous dirais, ça va trahir mon âge un peu, à la mitaine parce qu'on ne pouvait pas, de façon systématique, aller chercher cette information-là. Et ça nous avait, à cette époque-là, amené des questionnements sur la fiabilité des données et sur le contrôle parce que, je pense, les membres de la commission, on était tous sous l'impression, là, que le secrétariat, vous étiez notre chien de garde, puis qu'on n'avait pas rien à craindre, puis que vous regardiez la fiabilité des données, puis que vous aviez une équipe, là, qui s'assurait de l'intégralité de ça. On a été un peu surpris de voir les recommandations puis de voir les constatations du Vérificateur général, qui nous informait que... parce que, là, on s'est posé la question par rapport à l'opérateur privé, quel contrôle à l'interne qu'il faisait, est-ce qu'il avait des audits de ses données ou de sa façon de procéder, et on nous a mentionné ce matin qu'on avait rencontré justement une firme externe, je pense, qui avait été mandatée par le secrétariat, en novembre 2015, pour faire un contrôle de qualité des données de l'opérateur privé.

J'aimerais ça que vous nous rassuriez un petit peu puis que vous nous disiez comment ça fonctionne, là. On a-tu raison d'être inquiets ou il y a des contrôles qui se font? Surtout que les données sont importantes aujourd'hui. On l'a assez vu avec la commission Charbonneau puis avec l'ensemble du marché. Puis vous l'avez dit vous-même, là, c'est 90 milliards qu'on gère sur 10 ans en infrastructures puis en contrats, puis, à la fin de la journée, là, c'est ceux qui mettent leur face sur les poteaux qui sont imputables. Ça fait que c'est tout nous autres, ça. Ça fait que j'ai besoin d'être rassuré un petit peu.

**Le Président (M. Girard) :** M. Ouellet.

**M. Ouellet (Yves) :** D'accord. Écoutez, on va essayer de vous rassurer. Vous avez raison, le Secrétariat du Conseil du trésor, on a un rôle de chien de garde important, mais on n'est pas seul comme chien de garde. Évidemment, il y a le vérificateur aussi qui a ce rôle-là puis il y a vous aussi. Puis, je pense, un peu tout le monde là-dedans, on a un rôle à jouer. Vous l'avez mentionné, 9 milliards de contrats. Ça fait que vous comprenez qu'on ne peut pas être en arrière de chacun des contrats qui est donné. Ça fait que c'est pour ça qu'il y a une approche, c'est pour ça qu'il y a une vérification, c'est pour ça qu'il y a une formation. Ça fait que ça, c'est une chose.

Maintenant, au niveau de l'information qui est présente sur le SEAO puis l'aspect de la sécurité de cette information-là, ce qui est très, très, très important de comprendre, c'est que, dans les systèmes du SEAO, il y a 98 champs où on saisit de l'information. Puis, sur les 98, il y en a 97 qui sont publics, qui sont déjà publics. Donc, il n'y a pas d'enjeu

d'accès privilégié, tout ça. 97 sur 98 des champs d'information présentement dans le SEAO sont publics. Puis le 98e, lui, ça dépend de la décision du ministère ou de l'organisme de le rendre, c'est la liste des organismes qui viennent chercher les documents d'appels d'offres.

Ça, à cet égard-là, il y a deux grandes écoles de pensée. À une certaine période, les gens étaient beaucoup pour la transparence. Donc, on voulait que cette information-là soit publique, on voulait que tout le monde soit au courant qui vient chercher les documents d'information. Puis il y avait une autre école de pensée qui disait : Non, ce n'est pas la bonne pratique. On aime mieux que ce soit non public. Dans le cas de la commission Charbonneau, eux, ils ont fait une recommandation à cet égard-là, puis ce qu'ils ont indiqué, c'est que l'entreprise qui vient chercher l'information, c'est elle qui devrait l'indiquer si elle souhaite que ça soit rendu...

**Le Président (M. Girard) :** ...je vais vous arrêter, M. Ouellet. Le bloc est terminé. Donc, on pourra continuer lors du prochain bloc. On va passer du côté du deuxième groupe d'opposition avec le député de Deux-Montagnes.

**M. Charette :** Merci, M. le Président. Toute votre équipe, mes salutations. Merci d'être avec nous cet après-midi. Peut-être recommencer, dans un premier temps, avec la suite de questions du député de Chomedey au niveau du modèle d'affaires lui-même. Vous nous avez bien expliqué le modèle d'affaires qui prévalait du départ au sein de l'ensemble canadien, c'est-à-dire un modèle unique partagé par les différentes provinces. Peut-être juste une petite précision. Est-ce que le modèle impliquait un opérateur qui était aussi propriétaire, comme c'est le cas actuellement de la base de données du mécanisme? Donc, c'est essentiellement le même système? Et aujourd'hui vous nous dites que les 10 provinces se sont détachées pour créer chacun leurs propres façons de faire. Et vous nous avez remis un tableau qui est très, très évocateur à ce niveau-là. Est-ce que vous avez fait le calcul par curiosité, le coût d'opération de ces 10 systèmes là additionnés ensemble versus les coûts qui étaient ceux du modèle unique il y a quelques années?

**M. Ouellet (Yves) :** Non, on n'a pas fait cette addition-là, de savoir... Vu que les différents systèmes sont très différents... Comme je vous disais, nous, on a un système qui est plus analogique, alors qu'il y a des juridictions, notamment l'Ontario, il y a Colombie-Britannique, Alberta, qui se dirigent vers des systèmes qui sont numériques, des systèmes intégrés. Donc, ça serait comme comparer des choses qui ne sont pas tout à fait comparables.

Dans le fond, cette décision-là, de 1997, la dernière fois que le fédéral est allé avec une vision centralisée puis, par la suite, que les provinces sont allées chacune de leur côté, c'est que ça reflétait des besoins particuliers pour chacune des juridictions. Donc, c'est peut-être le genre de choses qu'on pourrait regarder, mais ce serait probablement assez compliqué d'être capable de faire des parallèles pour avoir une comparaison, là, qui permettrait de tirer des conclusions intéressantes.

**M. Charette :** Et vous nous avez très bien expliqué le nombre de soumissionnaires lors du premier appel à projets, le nombre, ensuite, pour le deuxième. On parle de quatre la deuxième fois, six, la première. Est-ce que les quatre de la deuxième fois étaient aussi soumissionnaires lors de la première fois ou il y a de nouveaux intéressés en cours de parcours?

**M. Ouellet (Yves) :** Il faudrait vérifier. Je ne pense pas qu'on ait la liste avec nous, mais c'est le genre d'information qu'on pourrait transmettre à la commission sans problème.

**M. Charette :** Est-ce que vous avez, de mémoire, à tout le moins, connaissance de nouveaux intéressés ou ce sont essentiellement les mêmes?

• (15 h 50) •

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, sous toutes réserves, ce qu'on peut vous dire, ce qu'on observe dans les autres juridictions, c'est qu'effectivement il y a des nouveaux joueurs qui s'ajoutent. Sous toutes réserves, là, on va vérifier. Par exemple, l'exemple de l'Ontario, c'est un bel exemple où eux, ils ont BravoSolution, puis c'est un nouveau joueur qui est arrivé avec une solution qui semble très intéressante, avec, comme je vous l'expliquais, là, une approche qui est totalement numérique et intégrée de gestion du processus d'appel d'offres, là, qui est vraiment un autre niveau technologique.

**M. Charette :** Et le fournisseur retenu suite au dernier appel à projets au Québec, est-ce qu'il a aussi été retenu dans d'autres provinces? Est-ce qu'il offre un service semblable auprès d'autres entités provinciales?

**M. Ouellet (Yves) :** Il n'est pas présent dans d'autres provinces, mais il faut dire qu'il y en a plusieurs qui sont déjà en appel d'offres, mais il ne semble pas être présent dans d'autres provinces, mais on sait qu'il est dans d'autres juridictions, notamment aux États-Unis.

**M. Charette :** Et il a tout de même soumissionné dans d'autres provinces sans avoir été retenu, à ce moment-ci.

**M. Ouellet (Yves) :** Sous toutes réserves, là, c'est possible, mais je ne voudrais pas m'avancer, là. Je ne peux pas vous dire s'il a soumissionné, là, dans d'autres juridictions.

**M. Charette :** Et le fournisseur qui était celui du premier appel à projets a-t-il, d'une façon ou d'une autre, contribué à l'élaboration du plan de devis ou de l'appel à projets suivant? Est-ce qu'il a, d'une façon ou d'une autre, marqué un petit peu sa présence?

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

**M. Charette :** Et comment, étant donné que vous n'êtes pas l'opérateur, comment pouvez-vous en être certain?

**M. Ouellet (Yves) :** Parce que c'est nous qui faisons l'appel d'offres, donc c'est nous qui déterminons les paramètres sur lesquels...

**M. Charette :** Avec des paramètres qu'eux-mêmes ont mis en application au cours du premier appel à projets.

**M. Ouellet (Yves) :** Non, c'est nous qui définissons les paramètres sur lesquels on va faire notre appel d'offres.

**M. Charette :** Je comprends, mais est-ce que les paramètres du deuxième appel à projets versus du premier étaient à ce point différents ou c'est essentiellement les mêmes paramètres d'un appel à projets à l'autre?

**M. Ouellet (Yves) :** C'est sûr que, comme on vous expliquait, c'est le genre de solution qui évolue. Il y avait des nouvelles... pas des applications, mais des nouvelles dispositions qui étaient demandées dans le cadre de l'appel d'offres. On pourra vous revenir avec le détail, mais il y a une affaire qui est sûre, c'est que, lorsqu'on a élaboré notre appel d'offres, on ne l'a pas fait avec l'opérateur privé.

**M. Charette :** Et le prochain appel d'offres, ultimement, est-ce qu'il devrait viser vers une plateforme davantage numérique cette fois-là?

**M. Ouellet (Yves) :** C'est ce qu'on vous expliquait, ce qu'on fait présentement, tout est possible, tout est sur la table. Avant même de se rendre à savoir est-ce qu'on veut une plateforme d'un opérateur privé intégrée, on va se poser la question : Est-ce qu'on veut le faire à l'interne ou à l'externe? Si on le fait à l'interne, si on en vient à la conclusion que c'est mieux à l'interne, il faut voir comment qu'on le fait, avec quel partenaire à l'interne. Et si la conclusion, c'est : On le fait à l'externe, là, il va falloir voir quelle est la meilleure technologie, quel est le meilleur système pour donner les services aux entreprises.

**M. Charette :** Juste pour les fins de l'enregistrement, normalement, le contrat actuel se termine quand?

**M. Ouellet (Yves) :** 2019.

**M. Charette :** 2019. On se rapproche étrangement de 2017. Quel est votre échéancier pour trancher cette question-là, à savoir est-ce que vous vous tournez vers... encore une fois à travers un processus d'appel d'offres public ou ultimement développé à l'interne? Quel est votre échéancier à ce niveau-là?

**M. Ouellet (Yves) :** On vise le printemps 2017.

**M. Charette :** Donc, assez rapidement.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

**M. Charette :** Et actuellement vous en êtes où dans votre réflexion?

**M. Ouellet (Yves) :** On est en réflexion, mais elle n'est pas terminée. Donc, vous comprenez que je ne m'avancerai pas à ce moment-ci, là.

**M. Charette :** Donc, ultimement, si on demandait un suivi quelconque auprès de votre instance à la fin du printemps, on serait en mesure d'avoir une réponse.

**M. Ouellet (Yves) :** On va avoir fait nos travaux. Maintenant, en termes d'à quel moment on va en disposer, je vous dirais peut-être un ordre de grandeur, là, peut-être jusqu'à la fin de l'été, quelque chose dans cet univers-là, ce qui nous donne quand même du temps par rapport à la fin du contrat, là.

**M. Charette :** C'est gentil. M. le Président, les secondes ou le peu de temps qu'il me reste...

**Le Président (M. Girard) :** Il vous reste 2 min 49 s.

**M. Charette :** Parfait. C'est gentil. Et juste une autre petite question qu'on a eu l'occasion d'aborder ce matin au niveau des différents appels que vous faites de gré à gré. Il y a un petit tableau qui nous a été remis. Il n'est pas sans conséquence. On parle tout de même de chiffres relativement importants. Vous avez beaucoup de vos projets... de vos contrats, c'est-à-dire, qui sont affectés ou qui sont octroyés de gré à gré. Dans votre cas, on parle de tout près de 73 % sur un échantillon, là, de 128, si j'interprète bien le tableau. Est-ce que c'est une pratique qui est courante? C'est quand même une proportion qui est relativement importante.

**M. Ouellet (Yves) :** Mais, je vous dirais, de prime abord, au secrétariat, on ne donne pas beaucoup de contrats. Donc, on n'est pas un gros donneur de contrats. Mais, vous avez raison, à l'intérieur de ça, il y a un certain nombre de ces contrats-là qui sont donnés de gré à gré, et c'est beaucoup compte tenu de la nature de notre mission puis de nos fonctions où souvent on a besoin d'aller chercher des expertises qui sont particulières et qui sont pointues, pour lesquelles on a besoin d'avoir des gens qui ont une expertise spécifique par rapport à nos activités.

**M. Charette :** Et le processus décisionnel de cette façon de faire là, quel est-il? Est-ce que c'est par votre entremise que la décision se prend? Quelle est la façon de convenir d'un appel d'offres public versus un contrat qui, lui, sera octroyé de gré à gré?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, écoutez, on fait l'analyse du besoin, on regarde la situation dans laquelle on est puis qu'est-ce qu'on a de besoin comme expertise pour donner suite aux mandats qu'on veut réaliser, puis c'est dans ce cas-là qu'on détermine est-ce que c'est mieux d'aller en appels d'offres ou d'aller en gré à gré

**M. Charette :** Et la décision, ultimement, elle est prise par vous directement?

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, exact.

**M. Charette :** Et est-ce que vous avez été tenté, par le passé, d'ouvrir le jeu et de confronter un petit peu, là, l'idée que vous pu vous faire, c'est-à-dire, oui, au départ, peut-être gré à gré, mais de forcer le marché un peu à se positionner? Est-ce que c'est un test que vous avez fait sur quelques projets?

**M. Ouellet (Yves) :** Dès qu'on peut le faire, on le fait. On le fait toujours, puis c'est la pratique qu'on privilégie toujours. Maintenant, comme je vous dis, dans certaines situations spécifiques, c'est préférable de faire un gré à gré parce qu'on a besoin d'aller chercher des expertises qui sont très pointues, qui correspondent à la réalité spécifique du secrétariat.

**M. Charette :** Et je vous posais la question un petit peu, bien, je dois vous avouer, j'avais une idée derrière la tête, oui, un contrat gré à gré, vous dites qu'il y a des particularités ou des spécificités qui doivent être rencontrées. Si on revient au modèle d'affaires plus global, dans l'appel d'offres que vous publiez, est-ce que vous rendez à ce point ces spécificités-là évidentes de sorte que le nombre...

**Le Président (M. Girard) :** Écoutez, je vais être obligé de vous arrêter. Gardez votre question pour le prochain bloc, on revient.

**M. Charette :** ...c'est gentil. On se retrouve dans quelques minutes. Merci.

**Le Président (M. Girard) :** Oui. Pas de problème. Donc, nous retournons du côté du gouvernement avec un troisième bloc de 10 minutes, et je cède la parole au député d'Orford.

**M. Reid :** Oui. Bien, écoutez, M. le Président, j'aurais quand même une question à poser puisqu'on est dans les appels d'offres pour ce système-là. J'ai eu l'occasion de voir, depuis un an ou deux, là, des drôles d'histoires, des fois, et il y a des fournisseurs qui se demandent jusqu'à un certain point : Est-ce qu'il y a une espèce de politique, dite ou non dite, d'achat Québec quand on parle de logiciels, de systèmes, de systèmes qui peuvent s'adapter ou qui peuvent être à toutes fins pratiques déjà faits? Comme vous parlez, par exemple, de prendre celui de l'Ontario, une compagnie ontarienne, qui fonctionne en Ontario et qui pourrait s'adapter, mettons, ici. On les amène d'où? Et, supposons que c'est la meilleure solution, est-ce qu'il y a un empêchement parce que ce n'est pas fait au Québec? Est-ce qu'il y a quelque chose comme ça? Il y a des gens, au Québec, qui se posent la question, pas en ce qui vous concerne, mais en ce qui concerne plusieurs décisions prises dans différents ministères ou différents systèmes publics?

**M. Ouellet (Yves) :** Écoutez, ce qui est favorisé avec les processus d'appels d'offres, c'est d'avoir le meilleur produit au meilleur prix, puis il n'y a pas de clause Québec, au contraire. Compte tenu de toutes les ententes qu'on a, d'accords commerciaux, ce qu'on fait, c'est... Il est spécifiquement prévu l'inverse, de ne pas favoriser des solutions nationales au détriment...

**M. Reid :** ...parce qu'elles sont nationales.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

• (16 heures) •

**M. Reid :** Moi, je pense que c'est une bonne chose parce que, finalement, nos entreprises de qualité ici, une fois qu'ils l'ont vendu ici ou une fois qu'ils l'ont fait, ce n'est pas ici qu'ils font leur argent, c'est avec les 200 exemplaires qu'ils vendent de par le monde ou un peu partout. Donc, je pense que la solution est bonne. Mais, je vous le dis, il y a des gens qui se posent des questions quand même au Québec.

Moi, je voulais aller surtout sur... et continuer un peu ce que mon collègue disait ici, sur la sécurité, pris aussi au sens un peu plus sécurité informatique. Vous avez parlé surtout de la sécurité quant à la conformité des données, la

qualité des données par rapport à la conformité au réel, et tout ça, mais il y a d'autres éléments de sécurité qui sont... Dans le monde actuel, là, on entend très souvent parler de problèmes de sécurité, une base de données d'une entreprise qui est piratée quelque part. Bon, ça, c'est l'extrême. Mais, sans aller à l'extrême, il y a aussi une sécurité très traditionnelle, dans le monde de l'informatique, qu'il y a des gens qui y travaillent, des techniciens en informatique, qui ont un accès à l'informatique. Et moi, je me rappelle, comme vieux professeur en informatique dans les facultés d'administration, avoir plusieurs exemples que j'ai vus dans des... surtout, c'étaient des exemples documentés aux États-Unis, où des gens payaient très cher pour avoir, à l'époque — c'est vieux — des bandes magnétiques, des bandes magnétiques avec des listes de personnes, des listes de différentes cartes, qui pouvaient permettre de faire des sous avec une information comme celle-là. Ça, plus qu'il y a d'argent à faire, plus, évidemment, les montants d'argent qui peuvent être offerts à une personne qui travaille, un technicien ou autres, peuvent être important, et plus ça devient dangereux aussi que les personnes puissent céder à la tentation.

Et donc cet élément-là, dans un contexte où... On parle ici de quelque chose qui n'est pas unique, au contraire, s'il y a une tendance mondiale, d'après moi, on est... quelque chose qui est public et privé. Et vous avez dit vous-même, puis c'est marqué à beaucoup de places : Le partage de responsabilités. Et mon collègue ici a dit quelque chose qui est extrêmement important, c'est que, si on a le moins un peu d'expérience au niveau gouvernemental, que ce soit dans la fonction publique, moi, j'ai déjà été au fédéral et ici comme député, la responsabilité de quelque chose qui va mal, c'est toujours un ministre qui est pris avec ou un député.

Et donc, là, on a une responsabilité qui est partagée entre un privé qui pourrait éventuellement peut-être ne pas faire le travail tel qu'il devrait être fait ou ne pas avoir les éléments de sécurité qu'il faut pour qu'on ne se retrouve pas avec des éléments... Vous avez parlé tantôt des éléments comme, par exemple, la liste de ceux qui ont demandé des soumissions. Bon, ce que vous proposiez tantôt à la commission, c'est quelque chose qui réglerait peut-être le problème de toute façon, mais actuellement, si quelqu'un veut, pour certains contrats très lucratifs, avoir des informations sur ça, bien, il pourrait peut-être y avoir de ces choses-là.

La vérificatrice nous a dit que, jusqu'à récemment, il n'y avait pas une protection très forte de ça, enfin, correspondant à des choses qui ne sont pas nécessairement très modernes non plus. Juste le «log», là, des accès, ce n'est quand même pas... Moi, je sais aussi que, malgré tout, là, les bons techniciens sont en mesure de faire beaucoup de choses et que la sécurité, les éléments de sécurité, varie d'une année à l'autre. Il y a des voleurs qui essaient des affaires nouvelles, puis il y a des... C'est comme les maladies puis les virus, et tout ça, il faut avoir des médicaments aussi qui vont avec les virus de l'année.

Alors, moi, dans ce contexte-là, je me dis... J'aimerais ça que vous nous parliez un peu de ce que la vérificatrice a dit concernant la liste de ceux qui sont venus chercher des appels d'offres, mais après, puis on le fera en deux parties si vous voulez parce que j'ai réservé avec mes collègues ici, on peut peut-être prendre un autre 10 minutes pour ça, si vous voulez, mais après on parlera de ce qui peut arriver quand on fait une soumission électronique parce que, là, on peut dire que la difficulté et la vulnérabilité augmentent d'un degré de... d'un ordre de grandeur, 10 fois, peut-être, quand on parle des renseignements personnels, qui sont compris là-dedans. Puis, quand on parle des renseignements sur le coût de la soumission, là, c'est 100 fois pire encore que la liste de ceux qui ont soumis parce que tu peux faire des grosses, grosses piastres avec ça, donc tu peux mettre de la grosse, grosse argent pour payer quelqu'un pour te donner de l'information. Et donc, à ce moment-là, le type de sécurité qui est nécessaire... ça ne sera jamais parfait, là, mais le type de sécurité qui est nécessaire est d'autant plus important.

Et, encore une fois, ne perdez pas de vue ma question, puis, comme mon collègue ici... c'est qu'à l'autre bout. Si on ne s'occupe pas de cette sécurité-là, on ne s'assure pas que le privé, si on fait du privé... Et je ne dis pas que le privé ne peut pas le faire, mais je vous pose la question : Comment est-ce qu'on l'a fait? On ne l'a pas fait, d'après la vérificatrice, suffisamment tôt, en tout cas, peu importe. Où est-ce qu'on est rendu là-dedans? Puis ensuite on regardera comment est-ce qu'on va faire, si on va dans le privé avec une belle solution, une entreprise qui n'est peut-être même pas d'ici, mais comment on va faire pour s'assurer que le ministre, à l'autre bout, que ce soit un péquiste, un caquiste, ou un libéral, ou un Québec solidaire, comment est-ce que le ministre ne sera pas pris avec, à un moment donné, une erreur qui se sera faite, une fraude, parce qu'à quelque part dans un privé qui est en contrat avec nous il y aura quelqu'un qui n'a pas fait son travail ou qu'il n'y aura pas eu les contrôles adéquats?

Ça fait que ça va loin, là, mais on peut prendre notre temps parce que j'ai négocié avec mes collègues un autre 10 minutes plus tard, après, si vous avez besoin.

**M. Ouellet (Yves) :** Excellent! Écoutez, bien, vous avez raison, les préoccupations de sécurité, on les a puis on les a depuis longtemps. Puis, malgré le fait, comme on a mentionné, que, sur les 98 champs, il y en a 97 qui sont publics, celui qui ne l'est pas tout le temps, la liste des gens qui viennent chercher les documents d'appels d'offres, peut être un élément stratégique.

Bon, la première chose, c'est l'entente qu'on a avec l'opérateur privé. Il y a des pénalités qui sont prévues s'il y a des incidents externes, des gens qui viennent accéder à cette information-là de manière externe. Si c'est le cas, il y a des pénalités qui sont prévues. Mais il y a également des pénalités qui sont prévues s'il y a un non-respect des clauses, notamment celle-là, de confidentialité. Donc, pour l'opérateur privé, c'est déjà prévu dans le contrat, il ne peut pas faire ça. Ça, c'est une chose.

**M. Reid :** Les pénalités sont-elles suffisamment fortes pour que l'opérateur privé se donne la peine de faire quelque chose qui va vraiment... tu sais, autrement dit, qu'il se mette un bon contrôle?

**M. Ouellet (Yves) :** Question d'appréciation. Moi, je vous dirais, si c'est des incidents externes, c'est 25 000 \$, et, si c'est de l'interne, c'est 100 000 \$.

**M. Reid :** L'interne, ça veut dire que ça vient de leurs propres techniciens. O.K.

**M. Ouellet (Yves) :** Ça vient de leurs propres techniciens, ça vient de leurs propres équipes. Donc, ça, c'était déjà prévu au contrat en 2011. Ce qu'on a fait en 2014, on a fait un audit spécifique pour ce petit champ là, pour ce champ-là. On a fait faire un audit par la firme Telus pour s'assurer effectivement qu'il n'y avait pas d'infraction par rapport à ce qui avait été prévu au contrat. Il y a un rapport qui a été produit. Si vous le souhaitez, on pourrait le déposer pour le bénéfice des membres de la commission.

**M. Reid :** Intéressant, M. le Président.

**M. Ouellet (Yves) :** Donc, je ne sais pas votre... Donc, 2014, on a demandé cet audit-là, plus général, à la firme Telus par rapport à la conformité du contrat. Puis ils nous ont fait des propositions, ils nous ont fait des recommandations qui étaient intéressantes, notamment d'améliorer la journalisation des accès pour savoir s'il y a des gens qui accédaient à cette information-là puis qui ne devraient pas le faire. Puis ils nous disaient aussi qu'on devrait réaliser ce qu'on appelle des audits techniques de sécurité, qui est encore plus spécifique.

Donc, évidemment, on a donné suite aux deux recommandations. La première journalisation a été effectuée il y a un an, en décembre 2015, puis il y a eu un audit technique en mai 2016. Puis, dans le cadre de l'audit technique, ils nous ont indiqué que c'était correct et surtout que les éléments qui avaient été soulevés par Telus dans le document que je vous ai remis avaient été pris en charge et étaient corrects.

Donc, effectivement, c'est une préoccupation pour nous d'être sûrs que cette information-là est gérée de manière sécuritaire. Donc, un volet de pénalités, si jamais on voit qu'ils font des choses qui ne sont pas prévues. Et en plus, bien, ce n'est pas suffisant, on s'assure qu'on fait des vérifications.

**M. Reid :** On va revenir sur ces choses-là...

**Le Président (M. Girard) :** Oui. Mais le temps est écoulé.

**M. Reid :** ...par rapport à l'information qui est beaucoup plus sensible, qui risque d'arriver avec le nouveau système.

**Le Président (M. Girard) :** Alors, nous allons retourner du côté de la première opposition pour un deuxième bloc de 10 minutes avec la députée de Pointe-aux-Trembles.

**Mme Léger :** Ça va être la députée...

**Le Président (M. Girard) :** La députée de Chicoutimi?

**Mme Léger :** Sauf qu'on n'est pas la première opposition, on est l'opposition officielle, M. le Président.

**Le Président (M. Girard) :** L'opposition officielle. Mme la députée de Chicoutimi, à vous la parole.

**Mme Jean :** Merci. Je vais continuer à faire du chemin sur ce qui a déjà été mentionné. Vous parlez que, dans l'entente avec la firme, il y a des pénalités au cas où vous vous apercevez qu'il y a des fuites sur la liste confidentielle. Vous avez eu une recommandation pour faire de la journalisation, c'est-à-dire avoir le journal de ceux qui ont accès à l'information. Pour avoir une pénalité, il faut avoir une preuve que quelqu'un est allé. La pénalité, si je comprends bien, c'est si quelqu'un d'externe a eu accès à l'information, et non pas quelqu'un de l'interne.

**M. Ouellet (Yves) :** Les deux.

**Mme Jean :** Les deux. Maintenant, la journalisation, si elle se fait, ce que j'ai compris, les données et l'information étaient sur les serveurs de la firme, donc, qui contrôlait l'information. Est-ce que vous avez pris des mesures pour que la journalisation ne puisse pas être modifiée par l'interne? Parce que, lorsque tu possèdes les données, il n'y a rien qui t'empêche d'aller jouer dans les données, lesdites données. Quelle protection on a pour que ces données-là demeurent toujours intégrales, sans modification?

• (16 h 10) •

**M. Ouellet (Yves) :** Dans le cadre de l'audit qui a été effectué puis dans le cadre des discussions qu'on a avec la firme, eux nous ont indiqué ce qu'ils font de manière spécifique pour s'assurer que les gens à l'interne n'aient pas accès à cette information-là. Tous les gens de l'équipe qui a la gestion d'opérer le SEAO n'ont pas accès à ces serveurs-là. Pour avoir accès à ces serveurs-là, il faut que ça soit deux personnes distinctes, d'équipes différentes, qui puissent aller chercher ces données-là, si c'était le cas.

Donc, même eux, à l'interne, se sont donné des processus très, très robustes pour qu'il n'y ait pas d'accès. Et ce qu'on comprend de la part des audits, c'est que les traces électroniques, ils les laissent. Puis, pour être capable... Si on

peut imaginer ou on pense qu'ils voudraient se mettre à camoufler ça, ça demande de très gros efforts. Donc, quand vous regardez les efforts qui devraient être faits pour aller chercher ce genre d'information là par rapport au gain que la firme, si on présume que la firme voudrait faire un gain par rapport à l'information qui est disponible, n'oubliez pas, ici, on parle d'un champ, le un sur le 98 qui peut être public une fois sur deux... C'est-à-dire, il y a des gens qui décident de ne pas rendre public... les gens qui viennent chercher les documents, c'est de ça qu'on parle. Ça fait que la firme, l'opérateur décide, lui, malgré le contrat, malgré les pénalités, malgré les audits et les enjeux de sécurité, malgré tout ça, d'aller dans son système puis d'aller chercher l'information pour voir si un de ses concurrents, peut-être, va chercher un document... C'est de ça qu'on parle.

**Une voix : ...**

**M. Ouellet (Yves) :** Ça fait que c'est ça. Ça fait que, vous voyez, on a mis un nombre de barrières compte tenu de l'aspect stratégique des informations... qui nous apparaissent élevées.

**Mme Jean :** Les barrières qui ont été mises... Je comprends qu'à l'interne ils se sont mis double signature ou une double personne qui doivent aller... accès. Vous dites que c'est extrêmement difficile d'aller modifier ou jouer dans les données. C'est des experts là-dedans. Donc, le niveau de difficulté n'est pas le même que pour nous, hein, pour eux, d'aller jouer là-dedans. Pour moi, ce serait bien difficile, mais je ne pense pas que, pour les gens de l'interne, c'est si difficile que ça. Et, entre vous et moi, si les pénalités sont salées, je ne sais pas si elles sont petites ou importantes, c'est toujours tentant de dire : Oui, c'est de l'ouvrage, mais je peux quand même y aller. Donc, il peut quand même y aller du fait que c'est chez eux que ça se passe, dans leur système géré par eux, créé par eux. Donc, ils connaissent comment ça marche.

**M. Ouellet (Yves) :** Je comprends, mais ce n'est quand même pas banal de dire qu'une entreprise est prête à faire une infraction criminelle pour aller chercher de l'information à savoir, par exemple, si un concurrent est allé chercher un document d'appel d'offres, c'est de ça qu'on parle, c'est présumer beaucoup, alors qu'il y a un contrat, il y a des audits, il y a des mécanismes internes qui sont mis en place. On présume que l'entreprise A veut juste savoir si l'entreprise B va chercher le document ou pas. Ils peuvent présumer, peut-être, que c'est toujours le cas. C'est de ça qu'on parle.

**Mme Jean :** Ce que je comprends dans les soumissions, pour avoir un peu travaillé là-dedans, c'est important de savoir qui soumissionne. Et le processus de soumission, oui, ça peut influencer beaucoup sur le processus de soumission, sur les montants, comment on va soumissionner. Ça peut représenter beaucoup d'argent pour des contrats qui sont importants. Donc, d'où l'importance d'être béton ou d'être vraiment, là, sécurisé à 100 % dans cette confidentialité-là, lorsqu'on a besoin de confidentialité.

On a cette liste-là, qui n'est pas banale. Je ne pense pas que c'est une confidentialité qui est banale à donner. Elle est importante parce que ça peut donner représenter beaucoup d'argent. Et, si ce n'est pas hermétique à 100 %, on peut ensuite peut-être avoir certaines inquiétudes quand on va commencer à faire justement les soumissions par le Web et par l'informatique, où, là, ça va être encore plus stratégique du fait qu'on va avoir des prix de soumission qui vont être dedans. Donc si on a des doutes, un peu, un tant soit-il, pour une liste de fournisseurs, imaginez comment on va douter quand on va être rendus dans les gros dossiers qui vont transiger par le biais de l'informatique.

**M. Ouellet (Yves) :** Je comprends, mais ce qui est important de mentionner sur la base des audits qui ont été réalisés, ils nous indiquent qu'il n'y a pas eu d'infraction, qu'il n'y a pas eu de gens de l'interne qui sont allés chercher des documents. Vous avez raison, ce n'est jamais banal, mais il y avait deux écoles de pensée. Il y a des gens qui disent : C'est mieux que ce soit confidentiel. Il y a d'autres gens qui disent : C'est mieux que ça soit public.

Maintenant, nous, ce qu'on vous dit, sur la base des processus qu'on a mis en place, on pense que ce n'est pas facile, ce n'est pas facile, c'est compliqué pour la firme, si on présume que c'est ça, là, c'est de ça qu'on parle, là, que l'opérateur va faire des activités illégales pour aller chercher cette information-là. C'est de ça qu'on parle. Nous, on fait faire des audits pour s'assurer que ce n'est pas le cas.

Vous avez raison. À la limite, à la fin de la journée, c'est peut-être possible, s'ils mettent des moyens extraordinaires, de le faire, c'est peut-être possible. Peut-être qu'on pourrait aller encore plus loin que ça. Mais ce qu'on vous dit, c'est déjà une préoccupation, on a déjà fait des choses, il y a des pénalités qui sont prévues aux contrats pour un champ sur 98 qui, il n'y a pas longtemps, était déjà public, puis là, maintenant, avec les dernières pratiques, on décide, selon celui qui vient chercher le document, s'il veut rendre publique ou pas sa présence. Donc, vous comprenez que ça se peut encore que les gens vont continuer à vouloir que ça soit public ou pas. C'est de ça qu'on parle. C'est de cette information-là qu'on parle. Ça fait que, malgré tout ça, on a mis ce processus-là, qui est quand même assez lourd.

**Mme Jean :** Est-ce que je peux poser une autre question? Concernant la firme qui sous-traite, justement, le... je ne me souviens jamais de l'acronyme.

**Une voix : SEAO.**

**Mme Jean :** SEAO. Je comprends que ça ne coûte pas un sou au secrétariat parce qu'ils le font à l'interne, et on sait, on connaît le montant d'argent à peu près ou on prévoit le montant d'argent qu'ils vont faire. Puis, si j'ai bien compris, c'est autour de 36 000 \$ sur sept ans... 36 millions sur sept ans, si j'ai bien compris.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

**Mme Jean :** Ça veut dire environ 5 millions par année.

**M. Ouellet (Yves) :** Un des volets intéressants de ce modèle d'affaires là qui est retenu par la plupart des administrations publiques au Canada, c'est que c'est l'opérateur privé qui fournit la prestation de services, et le coût du système est transmis aux entreprises, aux utilisateurs qui viennent chercher les documents d'appels d'offres.

**Mme Jean :** Est-ce que vous vous êtes assuré que, justement, les coûts demandés aux soumissionnaires soient équitables, c'est-à-dire que l'entreprise qui offre le service, dans le fond, d'avoir accès aux documents n'exagère pas, que c'est un prix équitable pour les soumissionnaires? Est-ce que vous avez une idée de combien ça lui coûte et combien ils font de profits sur cet argent-là?

**M. Ouellet (Yves) :** Écoutez, ce dont on s'est assuré, c'est que le coût pour les utilisateurs soit le plus bas. On est allé en appel d'offres, quatre fournisseurs. Donc, on a eu la proposition qui était la moins coûteuse. Lorsqu'on regarde, présentement, les tarifs au Québec sont les plus bas au Canada. C'est au Québec qu'on paie le moins pour utiliser un système électronique d'appel d'offres. Donc, ça, c'est intéressant.

On sait, on connaît les revenus de la firme. Évidemment, on ne connaît pas sa structure de coûts puis on ne connaît pas ses profits, comme c'est vrai pour tous les autres systèmes d'acquisition. Lorsqu'on fait l'acquisition de voitures automobiles, lorsqu'on fait l'acquisition de crayons, on a une idée des coûts, mais quelle est la marge bénéficiaire de l'opérateur privé, ça, c'est lorsqu'on va en appel d'offres puis qu'on fait jouer la concurrence qu'on s'assure d'avoir le meilleur prix possible. Puis lorsqu'on constate que ce prix qu'on obtient ici est le plus faible au Canada, quand on observe que c'est les utilisateurs au Québec qui paient le moins au Canada, bon, c'est un élément additionnel qui nous permet de...

**Le Président (M. Girard) :** Merci beaucoup, M. Ouellet. Ceci met fin à ce bloc. Nous retournons maintenant du côté du gouvernement avec le député d'Orford.

**M. Reid :** Merci, M. le Président. La députée de Chicoutimi est tout à fait sur la même longueur d'onde que moi, elle a posé plusieurs questions qui étaient les miennes, mais je vais aller un peu plus loin. Je disais que la députée de Chicoutimi avait posé plusieurs des questions que j'avais l'intention de poser sur la sécurité des données, et je vais en profiter pour aller un peu plus loin.

Comme vieux professeur d'université, j'ai enseigné souvent qu'il fallait faire l'analyse coût-bénéfice des contrôles qu'on fait parce qu'il y a sûrement des contrôles qui sont beaucoup plus chers que ce qu'on perd en se laissant voler, mettons. Bon, évidemment, ça s'applique dans le privé, dans les magasins, mais, au niveau gouvernemental, ce n'est pas la même chose parce qu'évidemment on est souvent obligé de faire des contrôles qui coûtent très cher pour des choses qui ne rapportent rien. C'est juste parce qu'on protège l'information du public, et tout ça. Et, dans ce contexte-là, comme je le disais tout à l'heure, quand on parle de faire des soumissions électroniques, ça veut dire que, là, on met dans le système des informations qui ne sont pas infiniment plus sensibles, mais beaucoup, beaucoup, beaucoup plus sensibles que ce dont on vient de parler, pour lesquelles on a une idée, là, de la façon dont vous fonctionnez.

Mais, dans un contexte comme celui-là, j'imagine que le système n'est pas encore en marche, je pense, ou... bon. Mais vous devez regarder attentivement ou il doit y avoir une équipe qui regarde attentivement quelle sorte de contrôle parce que, là, ça vaut la peine de mettre des contrôles qui coûtent beaucoup plus cher parce que le vol, autrement dit, et les enjeux, et les ressources qu'ont les voleurs, en quelque sorte, sont beaucoup plus importantes parce qu'il s'agit de grosses sommes d'argent si on réussit à jouer dans la soumission pour savoir combien un autre soumissionnaire puis de s'arranger pour faire du fric ou sauver de l'argent, etc.

Dans ce contexte-là, bien, j'imagine que vous avez encore des choses comme vous avez dit tout à l'heure, par exemple concernant le partage des responsabilités, que ce soit les amendes ou autres. Moi, je me demande si vous allez aller beaucoup plus loin. Par exemple, là, je regarde du côté de la sécurité alimentaire. Bien, les gouvernements, généralement, paient des inspecteurs dans les abattoirs, les gros abattoirs, parce que c'est extrêmement important de ne pas empoisonner des milliers de personnes et c'est un élément où l'enjeu est tellement gros que, même si ça coûte cher, on va le faire.

Là, est-ce que, dans un contexte comme celui-là par exemple, je pose la question, et puis ce n'est pas nécessairement la bonne réponse, mais... ce n'est peut-être pas nécessairement une bonne question, mais, je veux dire, c'est juste pour avoir une idée de l'intensité des contrôles que vous pensez mettre. Est-ce que, par exemple, il y a un contrôle qui pourrait être que, dans la firme privée, il y aura quelqu'un qui soit non un employé du privé, mais un employé qui représente le ministère, un peu comme — c'est un peu l'image que j'ai — un inspecteur dans un abattoir, pour être sûr qu'on va avoir encore moins de risque ou quelqu'un qui va faire quasiment de l'audit permanent, là?

• (16 h 20) •

**M. Ouellet (Yves) :** Mais vous avez tout à fait raison. Lorsqu'on regarde en termes de gradation de l'information stratégique, là, vous avez un système à peu près comme le système actuel où il y a le un champ d'information une fois sur deux qui peut être confidentiel, après ça vous avez... lorsqu'on ajoute la disposition de signature électronique, là, on retombe à un autre niveau. Vous avez raison, là, c'est un autre univers où, là, il y a vraiment de l'information qui est confidentielle, qui peut être très stratégique. Puis vous avez le dernier niveau, qui est l'autre modèle que je vous ai parlé, où, là, tout est intégré. Puis là c'est vrai qu'il va y avoir une panoplie d'information à l'intérieur de ce système-là.

Vous avez raison, pour la signature électronique, on a pensé à d'autres types de sécurité. Ça va beaucoup plus loin. On n'est pas des experts en sécurité informatique, mais peut-être juste pour le bénéfice des membres de la commission,

là, vous dire que ce qu'on est en train d'explorer puis d'analyser, là, c'est qu'il y aurait comme trois niveaux de sécurité pour la disposition de signatures électroniques. On parlerait d'un niveau de sécurité technologique, un niveau de sécurité fonctionnelle puis un niveau de sécurité physique. Donc, à trois niveaux.

En ce qui a trait à la sécurité technologique, sans aller dans tous les détails, là, on parle de la manière dont serait saisie l'information, crypter l'information à l'intérieur des différents serveurs. Ensuite, lorsqu'on parle de la sécurité fonctionnelle, là on arrive avec toute la question de l'accès à l'information, à quel moment c'est fait, par qui c'est fait. Tout ça serait saisi de manière indépendante. Il y aurait la question de la journalisation, qu'on a déjà commencée, mais qui serait à un autre niveau. Puis il y aurait même ce qu'eux appellent la sécurité physique où l'ensemble des transactions qui sont reliées au système électronique seraient sur des infrastructures qui seraient complètement isolées puis dont le contrôle serait spécifique pour des individus, et l'accès serait très limité. Je vous dirais, ça, c'est l'élément, puis on terminerait sur votre préoccupation où, là, les audits de sécurité prendraient une autre dimension, où, là, ça serait à une fréquence beaucoup plus grande, avec un niveau d'information qui serait beaucoup, beaucoup plus élevé.

Donc, tout à fait, vous avez raison, lorsqu'on dit : On garde le système actuel par rapport à juste ajouter la disposition de signatures électronique, là, on passe à un autre niveau. C'est la raison pour laquelle on prend notre temps, hein? Ça fait un petit bout de temps qu'on en parle, de la signature électronique, mais, comme les parlementaires, comme la VG, on a des préoccupations importantes au niveau de la sécurité de l'information. Ça fait qu'on se dit : Avant d'offrir cette disposition-là, qui est intéressante puis qui va être sûrement très, très utile, on veut le faire correctement puis surtout en s'assurant d'avoir le plus haut niveau de sécurité pour ce type d'information là.

**Le Président (M. Girard) :** Quatre minutes.

**M. Reid :** O.K. Alors, moi, j'aimerais vous poser une question, et ce n'est pas pour vous embêter, M. le secrétaire, ce n'est pas pour vous embêter du tout, mais, quand on a un partage de responsabilités, bien, dans le privé, même dans le public, quand il n'y a pas de problématique politique, par exemple, là, et, encore une fois, quel que soit le parti, là, ce n'est pas une question... en général, on va travailler avec des experts en sécurité, etc., et que ces experts-là, s'ils n'ont par une expérience de gouvernement et d'élus, ne vont peut-être vous proposer un certain nombre de choses que d'autres experts, qui ont cette expertise-là, et c'est dans nos corps de police, ont peut-être.

Alors est-ce qu'il y a ce réflexe-là qui est là ou, enfin, qu'on peut peut-être vous proposer, mais ce réflexe-là? Parce que, pour des élus, quand on va se faire poser une question, parce que c'est impossible qu'il n'y ait pas, un moment donné ou un autre, quelque chose qui va arriver, et, on l'espère, ça ne sera rien de trop grave, mais... Et le ministre, quel que soit son parti, qui aura à répondre aux questions de l'opposition ou des journalistes, est-ce qu'il pourra dire qu'on a pris tous les moyens, y compris s'assurer que ce n'est pas un privé qui décidait de ça ou pas juste quelqu'un dans la fonction publique qui est peut-être bien un bon technicien ou un bon gestionnaire, mais qu'on est aussi allés voir du côté de nos experts qu'on paie, comme gouvernement, pour protéger notre société contre ce genre de choses, qui sont dans les corps policiers, il y a des gens qui sont extrêmement... La SQ en particulier, je pense, sont extrêmement bien préparés à ce genre de fraude, à ce genre de... et qui ont les réflexes que peut-être d'autres n'ont pas. Et pour le politicien, pour le ministre qui va se retrouver éventuellement à l'autre bout de la lorgnette, là, quand il arrivera quelque chose, bien, il pourra au moins répondre que, de ce côté-là, on a pris les précautions nécessaires, sinon il y a des gens dans le public ou dans les médias qui vont peut-être penser qu'on n'a pas pris ces précautions-là puisqu'on s'est fiés essentiellement à des gens dans le privé, qui sont peut-être des experts fantastiques, mais qui n'avaient peut-être pas les mêmes préoccupations que les policiers vont amener au-delà de ce que ces gens-là peuvent faire.

**M. Ouellet (Yves) :** D'accord. Écoutez, on accueille favorablement votre proposition. Je pense que c'est très intéressant. On a déjà une belle collaboration avec les gens de l'UPAC pour toute la question... Évidemment, eux, ils sont déjà dans la question de la gestion contractuelle. Mais de voir avec nos collègues de la Sûreté du Québec les enjeux au niveau des fraudes électroniques, tout ça, là, ça pourrait être très intéressant. Et en même temps on regarde aussi ce qu'il se fait ailleurs parce que, comme on vous disait, c'est le genre de modèle d'affaires qui est présent avec d'autres administrations publiques qui sont confrontées aux mêmes enjeux que nous, puis c'est ça qui est intéressant. Comme vous le dites, souvent, ces firmes-là, lorsque c'est privé avec privé, il y a des enjeux, mais les enjeux sont différents de notre réalité où on a une administration publique avec un gouvernement et des élus et on est dans une autre dimension. Donc, j'accueille très favorablement votre proposition, puis on va s'assurer de parler aux bonnes personnes puis surtout d'aller chercher les bons commentaires puis les bons conseils pour faire en sorte, là, de s'assurer qu'on a le système le plus robuste et le plus sécuritaire possible.

**M. Reid :** M. le Président me dit que j'ai encore une minute, je vais en profiter pour dire quelque chose que j'aurais voulu dire la dernière fois, mais que je n'ai pas pu. C'est que, quand vous avez dit que vous travaillez avec le privé et qu'il y a une amende qui est au cas où la fraude, mettons, vient d'un employé du privé, moi, j'aime beaucoup que... mais ce type de contrôle là... parce que ce que ça veut dire, ça veut dire que tout le monde admet qu'il n'y a personne de pur, là, que, même dans le privé, il peut y avoir un employé qui fasse ça. Et, moi, le fait que vous ayez ces clauses-là, ça me rassure beaucoup. Ça fait que c'est ça que je voulais dire.

**Le Président (M. Girard) :** Merci beaucoup, M. le député. Je vais juste clarifier avec vous. On a eu chacun l'audit de sécurité, et, sur chacune des pages, c'est indiqué «confidentiel». En le déposant à la commission, il devient public, il est déposé sur Greffier. Est-ce que ça cause un problème ou on fait seulement que le fournir à la commission pour consultation?

**M. Ouellet (Yves) :** Est-ce que ça peut être juste au bénéfice des membres de la commission?

**Le Président (M. Girard) :** Oui, pas de problème. À ce moment-là, il ne sera pas déposé de façon officielle, mais juste distribué aux membres de la commission.

**M. Ouellet (Yves) :** Compte tenu de l'information, ça serait peut-être mieux. Je pense qu'on a déjà fait ça avec les membres des commissions.

**Le Président (M. Girard) :** Donc, on a bien entendu, ce document doit demeurer confidentiel au niveau du dépôt. C'est bon. Donc, on passe maintenant du côté de la deuxième opposition pour un autre bloc avec le député de Deux-Montagnes.

**M. Charette :** Merci, M. le Président. Je voulais justement revenir sur le document qui nous a été distribué. Vous nous avez parlé un petit peu du pourquoi. Et qu'est-ce qui vous a amené au départ à prendre la décision de faire réaliser cet audit-là?

**M. Ouellet (Yves) :** Pardon? Pourquoi qu'on a fait...

**M. Charette :** Oui. Est-ce qu'il y avait des inquiétudes particulières ou c'est une procédure habituelle que de faire faire un audit de sécurité de cette nature-là?

**M. Ouellet (Yves) :** Ça tombe dans les habitudes de la maison, du secrétariat. On est toujours un peu inquiets puis on est toujours un peu préoccupés. Ici, c'était une préoccupation de sécurité de l'information. Comme on vous indiquait, malgré le fait que c'était un seul champ d'information, bien, on voulait s'assurer que c'était bien géré et que ça respectait les clauses qui étaient prévues au contrat.

**M. Charette :** Et est-ce qu'au premier... bien, suite au premier appel à projets, vous aviez fait faire un audit de même nature ou c'est la première fois que vous le faisiez faire?

**M. Ouellet (Yves) :** Celui-là, il a été fait dans le cadre du contrat qui a débuté en 2011, c'est pour ça qu'on l'a fait en 2014.

**M. Charette :** Oui. Mais, vous, est-ce que vous en avez fait un semblable lors du contrat précédent?

**M. Ouellet (Yves) :** Moi, je n'étais pas là, mais je ne pense pas qu'il y en a eu auparavant.

**M. Charette :** Donc, c'est le premier que vous faites faire de cette nature-là. Et un audit de sécurité de cette nature-là, ça peut valoir combien sur le marché le faire réaliser?

**M. Ouellet (Yves) :** Oh! le prix, je ne sais pas si... On peut vous trouver l'information.

**M. Charette :** Et c'est un contrat qui a été octroyé de gré à gré ou c'est suite à un appel d'offres?

**M. Ouellet (Yves) :** On va vous revenir aussi là-dessus. Je ne veux pas vous donner une mauvaise information.

**M. Charette :** D'accord. C'est des informations que vous allez transmettre à la commission...

**M. Ouellet (Yves) :** Ah! je pense qu'on va être plus rapide que ça.

**M. Charette :** ...dans les prochaines minutes.

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, oui.

**M. Charette :** Parfait. Et, par curiosité, est-ce que Telus, la compagnie en question, avait participé au premier appel de projets

**M. Ouellet (Yves) :** Non.

**M. Charette :** Est-ce que Telus avait participé au deuxième appel à projets?

**M. Ouellet (Yves) :** Non plus.

**M. Charette :** Non plus. Et est-ce que c'était une clause d'exclusion? Est-ce que c'était une demande de formulée, que l'entreprise qui allait réaliser l'audit de sécurité n'ait pas participé à l'un ou l'autre des appels à projets?  
• (16 h 30) •

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, je ne sais pas. Il faudrait vérifier, là, sur quelle base on a fait l'appel d'offres, là.

**M. Charette :** Et, selon vous, est-ce que c'est une précaution qui semble bonne dans les circonstances?

**M. Ouellet (Yves) :** On peut vous assurer d'une chose, c'est qu'à chaque fois qu'on va soit en appel d'offres ou qu'on fait affaire avec des gens du privé on s'assure qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts, là.

**M. Charette :** D'accord. Et, ultimement, eux, est-ce qu'ils ont déterminé des éléments à améliorer, de votre côté, qui pourraient faire partie du prochain appel à projets?

**M. Ouellet (Yves) :** Non. Non. Ce qu'ils ont fait, eux... Nous, ce qu'on leur avait demandé, c'était vraiment la question du 98e champ sur le champ qui était privé, là, la liste des appels d'offres. C'est par rapport à cet élément-là qu'on leur avait demandé de faire un audit, une vérification. Puis c'est dans ce cadre-là qu'ils nous ont fait la recommandation d'avoir une journalisation et un audit plus technique par la suite. Nous, c'était vraiment ça, notre préoccupation. Ça n'avait rien à voir avec le modèle d'affaires ou la façon de fonctionner, là.

**M. Charette :** Je comprends bien, mais, suite à l'étude qu'eux ont réalisée, est-ce que ça peut orienter les critères qui seront les vôtres dans l'éventualité d'un troisième appel à projets ou, sinon, d'une reprise à l'interne du système?

**M. Ouellet (Yves) :** Toutes les informations vont être considérées. C'est sûr que les éléments qui se retrouvent dans le rapport vont faire partie de l'analyse. Mais, comme je vous disais, c'est vraiment pointu par rapport à la réflexion qui est en cours présentement. Mais ça, oui, ça va être un élément qui va être considéré, là. Et c'est un élément qui est très pointu par rapport à une réflexion sur un modèle d'affaires sur un système d'appel d'offres électronique, là.

**M. Charette :** Je comprends. Et, tout à l'heure, vous disiez que l'actuel contrat prenait fin en 2019. On n'a pas réussi à identifier à quel moment, dans l'année 2019, il prenait fin.

**M. Ouellet (Yves) :** Décembre 2019.

**M. Charette :** Donc, à la fin de l'année 2019. Si on reprend l'échéancier, quelque part à l'été, vous allez déterminer si vous reprenez le même modèle d'affaires ou si vous développez à l'interne. Ça vous laisse essentiellement deux ans. Et, dans l'éventualité où vous allez à l'interne, est-ce que le temps de préparation ou de développement a été calculé de votre côté? Est-ce que vous avez une petite idée du temps que ça prend à développer comme système?

**M. Ouellet (Yves) :** Pas encore, c'est prématuré pour vous le dire, là. Il faut voir quel genre... Même si on va à l'interne, comme je disais, si on va à l'interne ou à l'externe, si on va à l'interne, il faut voir quel genre de système on veut, qui va le prendre en charge. C'est ce qu'on est en train de réfléchir.

**M. Charette :** Je comprends. Mais, pendant toute cette réflexion-là, l'horloge continue à rouler, en quelque sorte. Décembre 2019 va se rapprocher de jour en jour. Donc, vous avez sans doute tout de même une petite idée du temps que ça va vous prendre à développer à l'interne si, ultimement, vous développez à l'interne. Et autre question parallèlement à ça : Si, par exemple, vous convenez d'aller à l'interne et que décembre 2019 arrive trop rapidement, est-ce que le contrat actuel vous permet une extension? Est-ce que vous avez la possibilité de prolonger, que ce soit de quelques mois ou d'une année?

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, on peut prolonger le contrat.

**M. Charette :** Quelles sont les modalités dans ce cas-là?

**M. Ouellet (Yves) :** C'est possible d'extensionner pour trois fois un an.

**M. Charette :** Trois. Donc, ça peut être jusqu'à trois ans supplémentaires, pratiquement la durée du contrat actuel.

**M. Ouellet (Yves) :** Non. Le contrat actuel a commencé en...

**M. Charette :** 2012.

**M. Ouellet (Yves) :** ...2012.

**M. Charette :** Cinq ans versus trois ans. On n'est quand même pas si...

**M. Ouellet (Yves) :** O.K. Si c'est ça, j'ai...

**M. Charette :** On n'est quand même pas si loin.

**M. Ouellet (Yves) :** C'est sept versus trois.

**M. Charette :** Sept versus... D'accord. D'accord. Donc, c'est quand même une possibilité qui s'offre à vous. Et vous êtes les seuls décideurs, ou vous avez une autorisation à aller chercher de la part du ministre responsable pour extensionner, ou si vous avez la latitude nécessaire, là, de votre côté?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, c'est sûr que c'est le genre de chose qu'on va discuter avec les autorités du secrétariat, là.

**M. Charette :** D'accord. Mais, autrement, vous avez la possibilité, là, de déterminer...

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, c'est des spécifications qui sont très administratives, mais c'est clair que j'ai à convaincre et à expliquer les choix qu'on veut faire, là.

**M. Charette :** Je comprends. Et il y a quelques questions qui étaient en suspens. Je ne sais pas si vos gens ont pu les identifier.

**M. Ouellet (Yves) :** Pas pour l'instant.

**M. Charette :** Non, pas pour le moment?

**M. Ouellet (Yves) :** Pas pour l'instant, mais...

**M. Charette :** Donc, on aura peut-être, à travers le troisième bloc...

**M. Ouellet (Yves) :** ...par rapport à savoir si on est en appel d'offres ou pas, là, on...

**M. Charette :** La beauté de la chose, comme deuxième...

**M. Ouellet (Yves) :** Parce que c'est un contrat 2011. Ça fait que c'est...

**M. Charette :** Et la beauté de la chose, pour vous expliquer notre mécanisme, comme deuxième opposition, tu as beaucoup moins temps de parole. Donc, vous allez avoir trois blocs avant de revenir pour éventuellement y répondre.

**M. Bolduc :** ...les valeurs foncières.

**M. Charette :** Hein? Non, mais j'essaie de maximiser le temps de chacun. C'est préférable dans ce temps-là.

Et là je vais vous revenir par rapport à un petit tableau au niveau de l'efficacité, et c'était dans le rapport de la Vérificatrice générale, au niveau de certaines données qui nous ont interpellés. En fait, ça faisait partie des principaux constats du rapport de la Vérificatrice générale. Parmi les 73 contrats inscrits et analysés, il y avait tout de même des informations manquantes dans 47 % des cas et il y avait un non-respect des délais de publication dans 62 % des cas. Donc, c'est des pourcentages qui s'avèrent tout de même assez élevés. Vous avez pu les justifier dans une certaine mesure, mais j'aimerais, pour le bénéfice de la commission, que vous puissiez nous dire ou nous les expliquer, dans un premier temps, et surtout nous rassurer sur les moyens qui seront pris de votre côté, là, pour arriver à un meilleur pourcentage, ultimement.

**M. Ouellet (Yves) :** D'accord. Vous comprenez que c'est un très, très, très petit échantillon qui a été utilisé par le vérificateur pour des raisons évidentes, compte tenu de l'ampleur et de la quantité des contrats qui sont donnés. Mais, comme j'indiquais précédemment, c'est une préoccupation qu'on a nous aussi, au secrétariat, de s'assurer que l'information qui est dans le système électronique d'appel d'offres est une information qui est fiable.

On a un rôle important à jouer, le vérificateur aussi, les parlementaires. De notre côté, comme je vous mentionnais, on a mis en place, en 2012, les responsables dans chacun des ministères, les organismes qui sont responsables des processus d'appel d'offres et de la qualité de l'information qui est rendue disponible par leur organisation. Je ne reprendrai pas les statistiques que je vous ai montrées, qui couvrent l'ensemble de notre univers. On voit que ce n'est pas parfait, mais on voit qu'il y a une amélioration qui est constante puis qui est quand même significative. Mais évidemment ce n'est pas suffisant. Donc, on nomme des responsables, on fait beaucoup d'activités de formation, on fait même de la vérification. Nous aussi, on fait de la vérification, qui est différente de celle de la vérificatrice. Puis, je vous dirais, l'élément qui va peut-être être le plus intéressant puis qu'on est en train de développer, c'est ce qu'on appelle un indice ou un portrait des activités contractuelles. Ça fait que c'est de qu'on est en train de faire. Donc, à partir des informations qu'on va recueillir, à partir des vérifications qu'on va faire, on va établir un indice pour les ministères et les organismes.

**M. Charette :** Si vous avez établi toutes ces mesures correctrices là, c'est de dire... même si l'échantillon était petit, c'est des chiffres qui vous semblaient tout de même probables, là. Ça sonne en quelque sorte une cloche pour dire qu'il y avait place à amélioration, là, à ce niveau-là.

**M. Ouellet (Yves) :** Je vous dirais que la cloche, elle sonne toujours au Secrétariat du Conseil du trésor. On avait commencé bien avant ça.

**Le Président (M. Girard) :** Je vais juste sonner la cloche, M. le secrétaire. On va arrêter ce bloc. On va y revenir un petit peu plus tard. Nous retournons du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.

**M. Bolduc :** Merci, M. le Président. Bonjour, mesdames et messieurs. Je m'excuse d'avoir été un peu en va-et-vient, mais je suis là entièrement.

J'ai une question de compréhension qui n'a pas pour objectif d'essayer de vous rouler, mais de connecter un peu le débat qu'on vient d'avoir sur la sécurité et l'ensemble de vos analyses avec... je qualifierais de mon expérience de champ. Puis je m'explique. Vous allez voir, ça devient fascinant parce qu'on fait un effort considérable pour protéger les données, et je sais très bien qu'en fait, même dans mon comté, on a de très petites municipalités avec des directeurs généraux qui sont à temps partiel. Puis, pour économiser de l'énergie, on les fait venir tous ensemble, les contracteurs, pour qu'ils regardent le chantier en même temps. Ça défait un peu l'objectif d'un système comme le SEAO. Vous n'avez pas besoin d'aller loin pour comprendre ce genre de problématique là. Puis, même si ces erreurs-là sont facilement corrigibles parce que, dès qu'on en a conscience, on ramène à l'ordre les directeurs municipaux ou les municipalités concernées, il y a tout un va-et-vient qui manipule et qui trafique. Puis vous n'avez pas besoin d'être magicien. Pour une municipalité qui a 1 500, 2 000 habitants, quand il passe trois contracteurs dans le même avant-midi sur la rue principale, il se passe quelque chose.

Cette conciliation du travail rural dans un milieu bien défini, puis il y en a des quantités considérables au Québec, et un système tel qu'on l'a ici créent un problème de dichotomie assez considérable, ce n'est pas difficile à voir. Puis je ne prétends pas d'avoir une solution magique à ce type de problème là, mais, même en le voulant, ça ne marche pas parce qu'il y a des gens qui sont assis sur leur balcon puis qui n'ont pas grand-chose d'autre à faire que regarder passer les gens puis de se rendre bien compte, avec une évidence assez déconcertante, qu'ils savent tout ce qui se passe.

Je n'ai pas de réponse, comme je vous dis, mais je vous pose... Premièrement, je veux vous aviser de la situation. Il n'y a pas de méchanceté, il n'y a pas quelqu'un ici qui essaie de tricher le système, mais l'information circule de façon assez ouverte sur certains de ces éléments-là, surtout dans les régions rurales où, comme je vous dis, il y a quand même là aussi beaucoup d'argent d'impliqué. Puis j'aimerais vous entendre là-dessus parce que je pense qu'en en parlant on a peut-être plus de chance de trouver une solution que d'autre chose.

• (16 h 40) •

**M. Ouellet (Yves) :** Je comprends ce que vous mentionnez, puis ça fait appel à beaucoup de concepts et à beaucoup d'enjeux, mais je vous dirais, ici, l'objectif principal d'un système comme le SEAO, le système électronique d'appel d'offres, c'est justement celui-là, c'est de donner de l'information, c'est de rendre l'information disponible, c'est d'être transparent puis c'est de permettre au plus grand nombre d'être en mesure de prendre connaissance des appels d'offres, puis d'être capable de soumissionner. Ça fait que nous, dans notre mesure, en fonction des responsabilités qui sont les nôtres puis en fonction de la réglementation qui nous gouverne, on essaie de maximiser la compétition, de maximiser la dynamique auprès des entreprises privées pour faire en sorte qu'on ait le plus de compétition possible puis qu'on ait les meilleurs prix pour l'administration publique.

Maintenant, là, vous soulevez... C'est sûr que, par rapport à tout ça, il y a une série d'enjeux qui, des fois, dépasse de beaucoup un processus d'appel d'offres puis qui est plus d'une autre nature, qui dépasse même le travail du Vérificateur général puis qui relève d'autres entités. Mais je vous dirais qu'à sa mesure c'est un outil qui permet de favoriser au maximum la transmission de l'information, la circulation de l'information puis de permettre au plus grand nombre de gens de soumissionner lorsque le gouvernement fait des appels d'offres.

**M. Bolduc :** O.K. Maintenant, vous nous avez parlé de, peut-être, la considération qu'en 2018-2019 on ait un autre type de système, etc. On va avoir dépensé une quinzaine d'années sur deux générations de contrats avec des délais considérables pour en arriver à ce que je qualifierais d'une formule... qualifions-là de décente. Pourquoi on recommencerait?

**M. Ouellet (Yves) :** Bonne question. N'oubliez pas une chose qui est très, très importante : un des avantages de ce modèle-là, c'est que le gouvernement, il ne débourse rien.

**M. Bolduc :** Pourquoi on voudrait changer?

**M. Ouellet (Yves) :** On ne le sait pas. Peut-être qu'on ne changera pas. On ne le sait pas. Mais ce qu'on vous dit, puis je pense que c'est un peu ce qui est souhaité par les membres de la commission, c'est qu'on regarde toutes les options. On regarde toutes les options, dont l'option de le faire à l'interne ou l'option d'aller à l'externe. Mais, le modèle actuel, l'avantage, c'est que, pour gouvernement, on n'a pas eu à mettre de l'avant de l'argent, on n'est pas pris avec des systèmes qui sont désuets, on n'est pas otage de modifications informatiques qui exigent qu'on doive déboursier des montants substantiels. Donc, c'est un modèle d'affaires qui est différent. On transfère le risque auprès de l'opérateur privé, puis celui qui paie, pour les services, c'est l'utilisateur. Ce qui est intéressant présentement, ce qu'on observe, c'est que c'est au Québec que les coûts d'utilisation sont les plus faibles.

Maintenant, dans le plan d'affaires qu'on est en train d'élaborer, qui va nous permettre de voir c'est quoi la meilleure solution pour la suite des choses, tout ça va être regardé. Ce que je vous mentionnais d'entrée de jeu, c'est que, présentement, il semble y avoir une nouvelle technologie, un nouveau système qui va beaucoup plus loin puis qui pourrait potentiellement être intéressant pour nous. Mais, comme le mentionnait votre collègue, il y a toutes sortes d'enjeux aussi qui viennent avec ça, notamment des enjeux de sécurité, pour lesquels on est très, très sensibles et... va faire partie de l'analyse.

**M. Bolduc :** À première vue, la dynamique de l'évolution des systèmes informatiques et des outils dont on dispose évolue de façon rapide. Comme il a été bien démontré avec ce qu'on a vu ici, je me questionne sur la validité de sortir, comment je dirais, d'un champ d'expertise, d'un champ d'expertise qui est opéré par des experts, à laquelle on leur a donné presque une génération de temps pour évoluer un processus et le rendre à une maturité, qui soit acceptable ou pas, là, mais à une certaine maturité. Puis que notre confiance soit telle que cette expérience-là n'ait pas plus de valeur que de dire : Bon, on garde les yeux ouverts puis on est prêts à virer d'un côté ou de l'autre sans vraiment, comment je dirais ça, de reconnaissance ou de valeur réelle dans tout de ce qu'on a mis là-dedans, je trouve ça un peu inquiétant, des fois.

**M. Ouellet (Yves) :** Je vous dirais que les valeurs qui nous animent ici puis qui vont nous guider, ça va être le coût pour l'utilisateur, la qualité du service, la facilité d'utilisation pour les organismes qui l'utilisent, la qualité de l'information. Si tout ça est amélioré avec un nouveau système, puis qui a fait ses preuves dans d'autres juridictions, ça peut être intéressant. Si ce n'est pas le cas, ça peut être d'autres modèles. C'est un peu tout ça. Mais, si on arrivait à la conclusion, peu importe l'option, mais qu'il y a une option qui nous permet d'avoir une tarification qui est plus basse, qui nous permet d'avoir une meilleure qualité de l'information, qui nous permet d'avoir une plus grande facilité au niveau de l'utilisation pour les ministères et les organismes, si tout ça est réuni, ça peut être intéressant. C'est un peu tout ça qu'on regarde, là, présentement.

**M. Bolduc :** Donc, comment je dirais, donc, la stabilité des fondations qu'on a déjà d'établies, vous pouvez vous baser là-dessus pour choisir différentes options. Mais, dans l'expérience technologique, comme vous le savez très bien, il faut s'assurer que nos pieds reposent toujours sur des infrastructures solides et robustes. Puis, souvent, l'apparence et la réalité ne sont pas toujours exactement les mêmes. Comment vous allez faire ça dans un contexte d'évolution technologique relativement, je vous dirais, dynamique?

**M. Ouellet (Yves) :** Vous avez raison, c'est une très, très bonne préoccupation. Un des éléments importants, ça va être de voir la robustesse de la solution, si jamais on arrive là, peu importe la solution, puis surtout de voir si elle est déjà utilisée dans d'autres juridictions. Si c'est le cas puis qu'on voit qu'elle fonctionne bien puis qu'elle connaît des succès, c'est intéressant. Si on est les premiers à utiliser une technologie qui n'est pas éprouvée, ça risque, dans la balance, d'être un élément qui va peut-être faire en sorte qu'on va préférer d'autres scénarios.

**Le Président (M. Girard) :** Je dois malheureusement vous arrêter. Nous allons retourner du côté de l'opposition officielle avec la députée de Pointe-aux-Trembles.

**Mme Léger :** Oui. Merci, M. le Président. On va un peu continuer dans le même sens, particulièrement le modèle d'affaires, là. La vérificatrice a quand même soumis, je pourrais dire, trois éléments, qui sont la livraison de la fonctionnalité, que je vais revenir, la sécurité des données puis le contrat qui termine en 2019.

Dans le contrat qui termine en 2019, la vérificatrice nous a clairement dit puis l'a redit tout à l'heure tout le risque de dépendance avec la firme. Alors, dans vos choix, j'imagine... parce que, là, vous avez dit tout à l'heure aux collègues que ça va être en 2017, que vous êtes en train de voir tout ça. Vous êtes sûrement en train de faire tous les avantages et les inconvénients de l'interne ou avantages et inconvénients de l'externe. Dans les avantages de l'externe, vous le disiez tout à l'heure, c'est le transfert de risque, c'est sûr, qui n'est pas au Secrétariat du Trésor. Toute la partie opérationnelle, évidemment, puis toute la gestion de ça, ça va ailleurs, ça va à l'externe. Mais, de l'autre côté, c'est aussi la dépendance à la firme, et c'est un constat quand même très clair de la Vérificatrice générale, et elle pense que ça peut s'accroître parce que ce qu'elle disait dans son discours tout à l'heure : Cette situation sera accentuée à la fin du contrat de 2019 parce que c'est sûr qu'on se rend jusqu'en 2019 avec ce contrat-là.

Alors, quel est, pour vous... est-ce que vous avez... parce que, dans les explications que vous donnez, c'est quand même important de voir à l'interne. Est-ce que vous avez l'expertise à l'interne pour faire ce genre d'opération là? Parce que, si vous ne l'avez pas, dans les forces et faiblesses de chacune des options, une des faiblesses serait qu'actuellement le Secrétariat du Conseil du trésor n'est pas armé, n'a pas l'expertise nécessaire à l'interne pour gérer un tel système.

• (16 h 50) •

**M. Ouellet (Yves) :** Je comprends. Comme je vous mentionnais, ça fait partie de l'exercice qui est en cours avec le plan d'affaires qui est en train d'être développé.

Vous le savez, il y a beaucoup de ressources à l'interne du gouvernement, il y a beaucoup d'expertise. Mais, vous avez raison, des systèmes comme celui-là, présentement, il n'y en a pas qui sont gérés au gouvernement du Québec puis il n'y en a pas beaucoup qui sont gérés par des administrations publiques. La majorité des administrations publiques ont un opérateur privé qui opère ce système-là.

Bon, là, nous, on regarde. On n'a pas d'a priori, on va regarder si ça peut être une bonne chose de le faire à l'interne. Il y a l'expérience récente du gouvernement fédéral, qui, eux, avaient un opérateur privé puis, au cours des dernières années, 2012 à... 2013-2016, ont développé un système à l'interne, puis ça n'a pas été un succès. Là, ils retournent avec un opérateur privé. Il va falloir considérer ça aussi. Ça va faire partie de la grande analyse.

Maintenant, en ce qui a trait à la dépendance vis-à-vis le fournisseur actuel, c'est clair que... puis je ne veux pas présumer, puis on ne le sait pas encore, puis je pense que j'ai été assez clair, on ne le sait pas encore sur quoi on va atterrir, mais, si on atterrissait sur un système qui est différent, qu'on appelle un système intégré d'achats, ça n'a plus rien à voir avec le système actuel. Donc, c'est clair que le fournisseur actuel n'a aucun avantage par rapport à d'autres fournisseurs. Puis je vous dirais que, si on restait dans un modèle qui est similaire, ce qui est important, c'est de voir les entreprises

qui vont faire des offres par rapport à l'appel d'offres. Nous, ce qu'on souhaite puis ce qu'on a fait, c'est vraiment favoriser la concurrence, la compétition. Donc, ce qui nous assure de ne pas être dépendant de notre fournisseur actuel, c'est d'avoir le plus grand nombre d'entreprises qui vont soumettre des offres. Ce qui était rassurant, puis ce qui est intéressant lorsqu'on regarde sur le marché, c'est qu'il semble avoir plusieurs entreprises qui offrent ce genre de service là, et c'est ce qu'on observe dans d'autres juridictions.

Donc, vous avez raison. C'est une préoccupation pour nous, ce l'est de manière générale, puis on va faire en sorte de favoriser le plus de concurrence possible avec le plus d'entreprises possible. Puis c'est sûr que, si on change de modèle, bien là c'est clair que c'est une compétition qui est ouverte à tout le monde, là.

**Mme Léger :** Revenons à la fonctionnalité. La vérificatrice vous a quand même fait quelques constats puis quelques éléments de... il y a un retard quand même de quelques années. Le contrat a été donné... il a été signé en 2011. Et ça fait longtemps, 2011, malgré tout. Vous avez donné comme raison du retard que vous avez modifié les spécifications initiales. Est-ce que vous pouvez élaborer un peu?

**M. Ouellet (Yves) :** Vous avez raison, le contrat a été donné en 2011. L'application de soumission électronique était prévue pour 2013, ce qui a été respecté. Quand qu'on disait que la technologie évolue rapidement, à l'époque, pour faire la soumission électronique, ça se faisait dans le cadre d'un système qu'on appelait IFC...

**Une voix :** TPG.

**M. Ouellet (Yves) :** TPG, TPG.

**Une voix :** TCPG.

**M. Ouellet (Yves) :** ...TCPG, système pour lequel il fallait que les entreprises aillent auprès d'un notaire pour être capables de faire reconnaître la notion électronique de l'exercice. Donc, c'est un élément qui était très compliqué.

Ce qu'on a fait, c'est... Compte tenu de ça, c'était comme une barrière importante pour les entreprises d'avoir accès à cette nouvelle fonctionnalité-là. Donc, on a regardé du côté de clicSEQUR, qui était une fonctionnalité intéressante, ça a pris du temps, puis, en même temps, on avait des préoccupations au niveau de la réglementation gouvernementale pour être en mesure de dire qu'une soumission électronique a la même valeur qu'une soumission papier. Donc, il a fallu faire des ajustements au niveau de la réglementation, ce qu'on a fait.

Puis là ce qui reste, la dernière préoccupation, puis c'est celle qu'on partage depuis le début, qui est la préoccupation de sécurité... parce que, si vous avez des préoccupations présentement par rapport au SEAO, où il y a un champ sur 98 pour lequel, une fois sur deux, il y a de l'information qui doit être confidentielle ou pas, soumission électronique, là, on change d'univers, on est ailleurs. Ça fait que je vous ai dit qu'on est déjà en réflexion avec un autre niveau de sécurité. Malgré ça, on est vraiment en réflexion puis on veut s'assurer qu'on va avoir un système qui est robuste, un système qui est sécuritaire puis un système qui fonctionne bien.

Ça fait que, vous avez raison, il y a eu des retards. Il y a eu des retards pour des considérations réglementaires, il y a eu des retards pour des considérations technologiques. Puis je vous dirais que les dernières préoccupations qu'on a, puis c'est vraiment dans l'ère du temps, c'est des considérations de sécurité.

**Mme Léger :** Mais, quand on parle de modifications aux spécificités initiales, ça veut dire quoi dans le langage quotidien et vulgaire que nous avons ici, là?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, ça veut dire qu'au début on avait prévu que c'était... j'oublie toujours les quatre lettres, là...

**Une voix :** ICPG.

**M. Ouellet (Yves) :** ...ICPG qui était le système technologique qui pouvait soutenir une soumission électronique. Or, c'était un système qui exigeait qu'on aille auprès des notaires. Les entreprises devaient aller auprès des notaires pour faire authentifier cet exercice-là de signature numérique. Donc, c'était compliqué, c'était une barrière. Puis, en parallèle, la technologie va vite, on avait développé, au gouvernement, clicSEQUR, qui est d'autre chose. Mais là, de passer de ICPG à clicSEQUR, bien, ça a demandé du temps, puis après ça il a fallu revoir la réglementation gouvernementale pour être sûr que le numérique est reconnu au même titre que du papier. Donc, c'est un peu tout ça qui a exigé du temps. Puis tout ça est fait. On est correct au niveau de la réglementation. On est correct au niveau de la technologie. Il nous reste la préoccupation de la sécurité.

**Mme Léger :** Je veux revenir sur le projet de loi n° 108. Vous vous demandez pourquoi je m'en viens là. Je travaille sur ce projet de loi là, l'Autorité des marchés publics, et on indique... dans le fond, la Vérificatrice générale, parce que, probablement, ce... dans le projet de loi, là, on utilise quand même le système, et elle indique que l'article 18 du projet de loi n° 108, Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics, le projet de loi prévoit que l'autorité va avoir pour mission d'établir des règles de fonctionnement du système électronique d'appel d'offres en collaboration avec le secrétariat du Conseil du trésor.

Alors, comment vous voyez... quel type de règle de fonctionnement du système électronique vous voyez? Est-ce qu'il y a des améliorations à faire que vous pensez qu'il faut apporter? Parce que, là, on est en train d'étudier le

projet de loi, on n'a pas commencé l'étude... bien, on commence l'étude détaillée, là. Avez-vous des éléments que vous considérez importants pour instaurer ça?

**M. Ouellet (Yves) :** Surtout, ce qu'on veut prévoir, c'est que, dans le cadre des activités puis des travaux de l'Autorité des marchés publics, si eux voient qu'il y a des choses qui doivent être modifiées ou qui devraient être changées dans le SEAO, c'est qu'ils aient la capacité de le faire. Donc, ils vont devenir des partenaires avec nous au Secrétariat du Conseil du trésor, donc ils vont être capables de faire des propositions puis de faire des modifications, mais surtout, compte tenu du pouvoir qui va être le leur, ils vont être capables de faire des interventions pour changer, par exemple, des dates, des dates de fin. S'ils voient qu'il y a des choses qui ne sont pas correctes, qu'il faut extensionner un appel d'offres, ils vont être en mesure de le faire. Donc, c'est un pouvoir qui est très, très important. Donc, on leur donne cette capacité-là, puis, pour faire ça, il faut qu'ils soient capables d'intervenir au sein même du système.

**Le Président (M. Girard) :** Ceci met fin à votre bloc. Donc, nous retournons du côté du gouvernement avec le député de Jean-Lesage.

• (17 heures) •

**M. Drolet :** Merci, M. le Président. Salutations à toute l'équipe de la Vérificatrice générale et de vous, M. Ouellet.

J'aimerais continuer un petit peu sur les propos de ma collègue qui vient de vous interpeller dans le processus, naturellement, des appels d'offres des ministères et organismes où, comme vous l'avez mentionné, il y en a beaucoup, et ce n'est pas toujours évident, peut-être, d'avoir un oeil sur cela. Mais vous avez mentionné aussi que vous étiez pour leur donner... bien, que vous leur donnez des meilleures formations, la meilleure pratique dans l'usage de ce qu'ils ont à faire pour la meilleure gestion de nos finances. Mais il y a toujours un rapport qui vient toujours, nous, nous démontrer que... le rapport de la VG nous démontre toujours certains éléments de faiblesse dans certaines situations puis qui nous fait... que l'on apprend par le rapport de la VG, mais que nous apprenons aussi par nos médias d'enquête ou tous les journaux qui peuvent nous sortir à tous les jours des mauvaises nouvelles de gestion par rapport à certains ministères et certains organismes. Et, comme vous l'avez dit, vous ne pouvez pas être en arrière de chacun d'eux pour être en mesure d'être capable de leur donner peut-être le support ou en même temps, aussi, les meilleures pratiques, comme je l'ai mentionné au début. Mais vous êtes nos yeux, vous êtes nos yeux puis vous êtes ceux à qui on doit se fier pour avoir, en tant qu' élu, en tant que quelqu'un qui a affaire au public au quotidien, qui a affaire au public avec mes élus... pas mes élus mais mes citoyens, en tant qu' élu, et aussi mon voisin... Et cela m'agace un peu d'être toujours obligé d'avoir une vérification. Et, vous savez, moi-même, j'ai vécu une situation d'appel d'offres que j'ai dénoncée en tant qu' élu, d'une situation qu'on a vécue au printemps au ministère des Transports, puis je n'ai pas nécessairement une réponse à date, encore, de cette situation-là.

Alors, en tant qu' élu, puis je reviens... puis je ne veux pas vous mettre dans un embarras aujourd'hui, mais, en fait, on se fie sur ça pour avoir le meilleur système possible pour être en mesure d'avoir confiance, en fait, à notre système démocratique. Alors, ma question : Avez-vous... C'est sûr que vous avez répondu à plusieurs. On se redit ou on en parle de différentes façons dans chacune de nos questions. Mais, pour nous, là, l'important, savez-vous une façon de faire qui va nous assurer qu'éventuellement au gouvernement on puisse avoir les meilleurs gestionnaires puis, en même temps, que les pratiques... parce que, souvent, on l'a dit tantôt, on change de ministre, il change de sous-ministre, on change de parti politique. Il va-tu finir par y avoir des pratiques exhaustives qui font faire en sorte qu'on va pouvoir s'assurer qu'on n'aura pas des millions de dollars qui vont se dépenser pour rien, finalement?

**M. Ouellet (Yves) :** Tout à fait. Écoutez, je vous ai mentionné qu'on travaillait très, très fort pour la formation, premier niveau. On forme les gens, on développe des outils, on a nommé des responsables dans chacun des ministères, des organismes, on les rencontre régulièrement. Puis des exercices comme aujourd'hui, avec le Vérificateur général, ça, c'est un élément de plus pour les sensibiliser puis leur dire c'est quoi, l'importance... Puis je pense qu'on l'observe puis je ne reviendrai pas sur les résultats que je vous ai mentionnés tantôt, mais on le voit, qu'il y a une prise de conscience. Puis les gens sont conscients que c'est important, la gestion contractuelle, puis il faut s'en occuper. Donc, la formation. On fait de la vérification aussi, qui est différente de celle que fait la vérificatrice, mais on fait de la vérification aussi.

L'Autorité des marchés publics, ça va être un élément très, très, très important. Là, le gouvernement met en place un forum auprès duquel les gens de l'extérieur vont pouvoir s'adresser pour dire qu'il y a des choses qui ne fonctionnent pas correctement dans les organismes publics parce que ce qu'on avait fait avant, c'était... l'étape précédente, avec l'Autorité des marchés financiers, l'exercice d'attestation qui avait été mis en place, là, on attestait ceux qui étaient de l'extérieur qui faisaient affaire avec le gouvernement. On disait : Vous, entreprise, avant de faire affaire avec le gouvernement, vous devez avoir une attestation. Donc, on s'assurait de l'intégrité de ces entreprises-là. Là, on fait l'autre côté de la médaille. On dit : Dorénavant, les gens de l'extérieur qui ne sont pas satisfaits de la manière dont s'est déroulé un processus d'appel d'offres, il va y avoir une autorité qui va s'occuper spécifiquement de ça, avec des pouvoirs importants.

Puis, je vous dirais, nous, bien, on fait un geste de plus. On est en train de développer un bulletin pour les ministères et les organismes, nous, ce qu'on appelle un portrait personnalisé des activités contractuelles, où, à partir des vérifications qu'on fait, à partir d'observations qu'on va faire dans le SEAO, on va donner une note aux ministères et aux organismes. Donc, en plus, ils vont savoir qu'ils sont dorénavant notés sur leur façon de fonctionner.

Ça fait que ça, on est en train de développer ça. On s'en vient avec ça. À quelque part au printemps, on va avoir une quarantaine de ministères et d'organismes qui vont faire partie de ce premier volet d'exercice là. Puis ça va couvrir déjà 80 % des contrats qui sont donnés par le gouvernement. Par la suite, on va ajouter à chacune des années une couche pour descendre. Après trois ans, on devrait couvrir l'ensemble des ministères et des organismes. Donc, en plus de la formation, en plus de la vérification que nous, on fait, en plus de la vérification qui est faite par la Vérificatrice générale,

en plus de la création de l'AMP et des activités que vous faites vous aussi, je le sais, moi, j'en entends parler beaucoup, lorsque vous recevez mes collègues pour passer à travers leur rapport annuel, je peux vous dire que ça...

**Une voix :** ...

**M. Ouellet (Yves) :** Je ne le sais pas, mais, en tout cas, ça les mobilise beaucoup. Ça fait que je pense que tout ça contribue à améliorer nos façons de faire. Puis, vous voyez, je pense qu'il ne faut pas lâcher. Les résultats sont intéressants. On voit qu'on va dans la bonne direction. Mais c'est une préoccupation constante. Puis je pense qu'on pose des gestes importants dans ce sens-là pour essayer de vous rassurer tous puis de se rassurer nous aussi puisque, comme je vous dis, un peu dans l'esprit de la maison, on est toujours un peu inquiets, ça fait que c'est pour ça qu'on... Les gens des fois, en général, vous vous souvenez, on est déjà venus ici, puis vous trouviez qu'on était beaucoup en reddition de comptes puis on en demandait beaucoup aux ministères, aux organismes. On aura peut-être l'occasion d'en rediscuter, c'est une autre chose. Mais on est conscients de ça.

Mais, vous le voyez, on doit composer avec cet univers-là. En même temps on veut rassurer les parlementaires, on ne veut pas accabler les administrations publiques, mais, bon, il faut trouver cet équilibre-là, puis idéalement, bien, on le trouve ensemble, là.

**M. Drolet :** Mais, oui, puis je suis content de vous entendre. Mais moi, j'aimerais savoir, avez-vous... parce que, là, vous parlez d'enquêtes, puis, comme la VG fait une enquête un peu sur différents rapports... mais avez-vous assez de gens pour le faire, justement? Puis ce que j'aimerais savoir, moi, un meeting... parce que vous savez que les médias sont toujours près de nous. On est élus, là, peu importe la partisanerie. Moi, je parle toujours de mon cœur comme ça parce que c'est ça que l'on vit au quotidien. Et puis on est toujours pointés du doigt. C'est sûr qu'on est au gouvernement, c'est nous qui assumons la responsabilité. Chaque mauvaise nouvelle le matin fait en sorte qu'on en subit des conséquences autant à la période de questions, parce qu'on se sert de cela pour mettre la faute... Mais, vous autres, quand vous voyez ça, puis là je vous parle comme ça, là, quand vous voyez ça, vous, en tant que gestionnaires de l'État aussi haut que vous l'êtes et que vous avez tous les gens qui sont quand même sur votre responsabilité du côté organismes et ministères, faites-vous des «wake-up call» des fois pour dire : Là, là, il est temps, tu sais? Avez-vous des meetings, à l'occasion, assez sévères ou plus souvent pour être en mesure de dire : Regarde, là, je pense que ce serait le temps qu'on en parle un peu?

**Une voix :** ...une très bonne question.

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, oui. Bien, écoutez, je peux vous dire que, quand j'ai indiqué à mes collègues qu'il y aurait un bulletin sur leurs pratiques contractuelles, bien, je peux vous dire que ce n'était pas la joie, là, hein? Tu sais, déjà qu'on les suit de manière assez étroite sur un paquet de choses, là on a dit : Spécifiquement pour la gestion contractuelle, maintenant, vous allez être coté. C'est de ça qu'on parle, là. Puis là on va les prendre, les paramètres, les éléments soulevés par la Vérificatrice générale, les retards, les absences, les choses qui manquent, bien, tout ça va être coté, puis ils vont avoir une note. Ça fait que vous appelez ça un «wake-up call», c'est...

**M. Drolet :** Ça en est un.

**M. Ouellet (Yves) :** Ça en est un. Mais ça, c'est le côté un peu plus... Tu sais, on ne veut pas juste être bâton non plus. Puis je peux vous dire honnêtement, là, au niveau de la formation, de la sensibilisation, là, il y a beaucoup, beaucoup d'écoute. Vous allez nous dire que le contexte nous aide beaucoup, c'est vrai, c'est vrai, mais je peux vous dire que ça réagit bien. Puis on le voit avec les gens qui sont nommés, les responsables d'observer les règles contractuelles dans les ministères et les organismes, on voit que les gens sont nommés au bon niveau, on voit que le niveau de connaissance s'améliore beaucoup. Donc, de ce côté-là, ça va bien aussi. Mais, comme vous dites, ce n'est pas suffisant. Il y a des vérifications qui sont faites, et là il va y avoir un bulletin, puis en plus on leur dit : Dorénavant, on va créer un organisme, l'AMP, qui va être là pour recevoir les doléances des gens de l'extérieur vis-à-vis la façon dont eux gèrent leurs propres appels d'offres. Ça fait que ça non plus, ce n'est pas banal, là. Ça fait que c'est des gestes qui sont importants, puis on fait tout ça à très, très court terme. Donc, on peut vous dire, de ce côté-là, le blitz est quand même assez important.

**M. Drolet :** O.K. Merci beaucoup, M. le Président.

**Le Président (M. Girard) :** Donc, nous allons retourner du côté de la deuxième opposition avec le député de Deux-Montagnes.

**M. Charette :** Merci, M. le Président. M. Ouellet, je ne sais pas, étant donné que l'intervalle depuis notre dernier échange était suffisamment long, je ne sais pas si vous avez quelques réponses concernant, justement, l'audit de sécurité, à savoir si c'était un appel de gré à gré, sa valeur, et tout ça, là. Est-ce que vous avez des éléments?

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, j'ai des éléments. Je n'ai pas toute l'information, je pourrais vous en donner davantage, là, mais c'était un contrat d'un peu moins de 11 000 \$, 10 600 \$, puis c'était un contrat de gré à gré qui avait été donné.

**M. Charette :** D'accord. Donc, on parle d'évaluer essentiellement un programme, et, si je me fie à ce que vous me disiez tout à l'heure, un contrat de gré à gré, c'est donné essentiellement lorsque l'expertise ne semble pas se

retrouver ailleurs que là où le fournisseur... Est-ce que j'interprète bien? Est-ce que Telus était vraiment la seule compagnie à pouvoir l'effectuer?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, c'est parce qu'il y a eu une question aussi de coûts administratifs. Lorsqu'on parle d'un contrat de 10 000 \$, de faire un grand processus d'appel d'offres, souvent ça va être plus coûteux puis plus compliqué que d'avoir un processus où on peut aller en gré en gré avec une firme qui a l'expertise qu'on recherche. On s'évite de faire des dépenses qui peuvent être inutiles.

• (17 h 10) •

**M. Charette :** Je peux comprendre le principe, mais en même temps, si on veut diversifier les fournisseurs, si on veut s'assurer d'une indépendance complète, faut éventuellement accepter d'en payer le prix. Est-ce que Telus est un de vos fournisseurs réguliers pour des contrats de gré à gré?

**M. Ouellet (Yves) :** Non.

**M. Charette :** Et pourquoi l'avoir choisi, lui, dans ce cas-là?

**M. Ouellet (Yves) :** Sous toutes réserves, là, comme je vous dis, on pourra vous donner davantage d'information, c'est qu'il avait l'expertise puis il était capable de le faire dans un délai raisonnable.

**M. Charette :** Je comprends, c'est logique, mais pourquoi s'être adressé à lui plutôt qu'à un fournisseur ayant les mêmes capacités? Quelle était la nature de la relation vous permettant de vous adresser à Telus plutôt qu'à une firme X ou Y qui aurait sans doute pu faire le travail aussi?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, comme je vous dis, dans la mesure où on va dans un gré à gré, bien, on identifie une entreprise qui est capable de faire le travail, de le faire dans les délais qui sont impartis, qu'on souhaite avoir, puis qui est disponible pour le faire.

**M. Charette :** Je le comprends très bien, mais qu'est-ce qui vous permet d'identifier une compagnie plutôt qu'une autre, s'il n'y a pas eu de relation par le passé, s'il n'y a pas eu d'autres contrats qui ont permis de vérifier la qualité du travail réalisé? Qu'est-ce qui vous permet d'identifier Telus versus une firme X ou Y?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, comme je vous dis, je pourrai vous revenir avec un complément d'information plus pointu pour le pourquoi du Telus, là, mais c'est clair que c'est une entreprise qui était disponible, qui avait l'expertise pour le faire puis qui pouvait le faire dans les délais, là, qui étaient souhaités.

**M. Charette :** Et, dans le cas de Telus, donc, pas de participation au premier appel d'offres, pas non plus de participation au deuxième. Et est-ce que d'emblée, lorsqu'un contrat de cette nature-là est donné, ça le disqualifierait pour un troisième appel d'offres, si appel d'offres il y avait? Est-ce que ça fait partie du «give-and-take» en quelque sorte? Vous nous faites ce contrat-là, mais malheureusement, compte tenu des informations sensibles auxquelles vous aurez dorénavant accès, vous êtes barrés de tout prochain appel à projets?

**M. Ouellet (Yves) :** Non. Là, ce qui est important, il faut toujours s'assurer de ne pas pénaliser des entreprises, il faut avoir des bonnes raisons et aussi il faudrait s'assurer que le fait d'avoir fait ce contrat-là ne lui donnerait pas d'avantage. Si c'était le cas, il pourrait participer à l'appel d'offres. Si, à l'inverse, le fait d'avoir fait cet exercice-là lui donnerait un avantage, bon, ça...

**M. Charette :** Est-ce que c'est un exercice d'évaluation que vous avez fait à ce moment-ci? Est-ce que vous avez déterminé s'il a obtenu des informations suffisamment sensibles pour le...

**M. Ouellet (Yves) :** Non.

**M. Charette :** ...contraindre? Donc, l'exercice n'est pas fait ou, non, ça ne le disqualifierait pas?

**M. Ouellet (Yves) :** On n'est pas rendus là, je ne peux pas... Comme je vous dis, on est en train de développer le plan d'affaires, ça fait qu'on est loin d'avoir une idée de quel sera le modèle qu'on veut privilégier pour la suite des choses. Donc, on est très loin de savoir si ce contrat-là pourrait faire en sorte...

**M. Charette :** Donc, l'entreprise sait à ce moment-ci que, peut-être, elle ne pourra pas, tout dépendant la décision que vous prendrez, qu'il y a une possibilité, là, qu'elle soit privée d'y participer.

**M. Ouellet (Yves) :** Écoutez, sans présumer de la suite des choses, c'est tellement pointu et spécifique comme exercice de ce qui a été fait, ça fait qu'on ne peut pas présumer, l'entreprise ne peut pas penser... puis il ne faut surtout pas dire qu'à ce moment-ci on pense que cette entreprise-là pourrait être disqualifiée, là. C'est très, très important de ne pas envoyer ce message-là, on ne le sait pas. La vérité, on pourra vous revenir puis on pourra expliquer la suite des choses, là,

mais, compte tenu qu'il y a tellement d'inconnu, je ne voudrais surtout pas, là, présumer ou vous induire en erreur sur la suite des choses, là.

**M. Charette :** Je posais la question, tout simplement, et là je change complètement de sujet. Lorsqu'on regarde l'utilisation des ressources financières qui ont été faites par secteur au niveau du secrétariat, on voit qu'au fil des ans les sous-secrétariats, donc, aux marchés publics et le Sous-secrétariat au dirigeant principal de l'information, leurs budgets ont diminué dans une proportion beaucoup plus importante que les autres divisions du secrétariat. Un petit calcul rapide nous laisse entrevoir que, pour le Sous-secrétariat aux marchés publics, ça correspond à une baisse de 13 % essentiellement et, pour le Sous-secrétariat au dirigeant principal, ça correspondrait à une baisse de plus ou moins 15 %. Comment expliquer une baisse plus importante dans ces deux divisions-là versus les autres, qui ont aussi connu une baisse dans plusieurs des cas, mais pas aussi importante, par contre?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, c'est clair qu'au niveau du DPI c'est beaucoup la question des contrats qui étaient donnés à l'externe pour laquelle il y avait une volonté importante, là, de diminuer. Ça fait que c'est un peu ça que vous voyez, là. Ça reflète la...

**M. Charette :** Je ne suis pas certain de comprendre ce que vous voulez mentionner.

**M. Ouellet (Yves) :** Vous parlez des budgets?

**M. Charette :** Oui, pour les sous-secrétariats de marchés publics et dirigeant principal de l'information. La diminution pour ces deux entités-là est beaucoup plus prononcée que pour les autres.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact, parce que, par exemple, au niveau du DPI, du dirigeant principal de l'information, il y avait des recours à l'externe pour aller chercher de l'expertise puis faire des travaux. Et c'est le genre d'exercice qu'on a diminué de manière importante.

**M. Charette :** Parce que vous avez développé l'expertise à l'interne davantage?

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

**M. Charette :** De façon aussi significative? Est-ce que c'est la même chose pour les marchés publics?

**M. Ouellet (Yves) :** Pour les marchés publics...

**Une voix :** ...

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, c'est ça. C'est plus une question de postes vacants. Donc, on est moins dans le...

**M. Charette :** Et vous allez me permettre de clin d'oeil suivant. Pour le DPI, expertise à l'interne, économie, est-ce que c'est, en primeur, une indication pour une révision du modèle d'affaires ou pas forcément?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, ce n'est pas une révision du modèle d'affaires, mais, vous voyez un peu, ça reflète la réflexion globale qu'on a au niveau des technologies de l'information, où on veut s'appuyer davantage sur l'expertise interne et diminuer de manière importante notre recours à l'externe, donc en commençant par le DPI, là.

**M. Charette :** Parfait. Une question très, très rapide sur un autre sujet. Et, bien honnêtement, dans tous les rapports annuels de gestion qu'on a l'habitude d'évaluer, on a sensiblement les mêmes constats, ça semble difficile d'atteindre les cibles pour les employés représentant différentes communautés ou différentes minorités. Et, bien honnêtement, vous n'êtes pas les premiers à vous présenter devant nous avec pareille situation. C'est même généralisé, là, d'une organisation à l'autre, malheureusement. Comment vous expliquez ou comment, comme société, on peut s'expliquer qu'il est si difficile d'atteindre nos cibles? Est-ce que ces cibles-là sont trop élevées? Est-ce que les efforts ne sont pas suffisants? Comment l'expliquer?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, je vous dirais qu'il y a une explication qui est une question de démographie puis d'emplacement où sont les clientèles cibles. La difficulté qu'on a, en particulier pour le secrétariat, puis c'est vrai pour les autres organisations publiques, on est beaucoup localisé à Québec. Donc, à Québec lorsqu'on regarde les statistiques pour le secrétariat, on est environ à 6,8 % de représentation des communautés culturelles, alors que, dans la grande région de Québec, les communautés culturelles représentent moins de 4 %.

Donc, le fait que le bassin de gens qui sont visés ne sont pas présents à Québec pose un défi particulier. Malgré tout, par rapport à la présence des communautés culturelles à Québec, ils sont surreprésentés au secrétariat. Mais c'est clair que, par rapport aux objectifs plus globaux, le défi est là. C'est un défi qui est important.

Moi, je vous dirais qu'à chaque fois qu'on a un exercice de recrutement avec les gens des ressources humaines au secrétariat, on rappelle à chaque fois nos objectifs puis notre volonté de vouloir combler nos ressources avec des gens

des communautés culturelles. Mais à ça s'ajoute aussi souvent un défi d'expertise et de formation. Ça fait que ce n'est pas juste d'avoir des gens des communautés culturelles qui sont présentes, mais, en plus, il faut avoir les expertises qui sont recherchées. Ça fait que, même dans la région de Montréal, je ne sais pas si...

**M. Charette :** Je regarde la présidence. En termes de temps, il me reste...

**Le Président (M. Girard) :** 40 secondes.

**M. Charette :** 40 secondes. Question très, très rapide, malheureusement, sur un autre sujet. Je regarde l'organigramme qui nous a été présenté et je regarde en même temps la Société québécoise des infrastructures, SQI. Juste pour bien comprendre, ça n'est pas rattaché directement à votre autorité, de ce que je comprends bien, ou, à tout le moins, dans l'organigramme, ce n'est pas spécifié. Quel est le type de reddition de comptes que la SQI se doit de donner auprès du secrétariat ou auprès de vous en particulier?

**M. Ouellet (Yves) :** Ça, ce n'est pas dans le...

**M. Charette :** Pardon?

**Des voix :** ...

**M. Charette :** Moi, je vois sur l'organigramme qui nous a été présenté tout à l'heure...

**M. Ouellet (Yves) :** Écoutez, vous avez raison, la Société québécoise des infrastructures relève directement du président. Donc, elle n'est pas sous mon autorité. Puis, pour la suite, tout dépendant du secteur d'activité, tout dépendant des initiatives, il y a des choses pour lesquelles ils doivent venir au Conseil du trésor puis il y a des choses pour lesquelles ils n'ont pas à venir au Secrétariat du Conseil du trésor.

**Le Président (M. Girard) :** Merci. Donc, nous allons retourner du côté du gouvernement avec le député de Saint-Maurice.

• (17 h 20) •

**M. Giguère :** Merci beaucoup, M. le Président. On a parlé beaucoup aujourd'hui de vérification, de bulletins, de confiance. Donc, moi, je vous écoutais, puis il y a beaucoup d'information qui vient à nous. Puis, vous savez, les politiciens, on aime ça aller vérifier puis aller voir. Des fois, on interprète un petit peu autrement, puis c'est bien parce qu'on est commettants à nos électeurs.

Moi, je reviens à 2011. Quand il y a eu les appels d'offres pour des fournisseurs, il y a eu quatre fournisseurs, dont deux qui étaient conformes, seulement deux qui étaient conformes. Donc, on a pris un système qui fait qu'aujourd'hui, le gouvernement, on ne trouve pas à déboursier dans ce système-là. C'est le fournisseur qui a tout le risque, le privé qui a tout le risque, et puis c'est l'utilisateur, là, qui trouve à payer pour ça.

Tantôt, bon, je me souviens, vous avez dit que le coût d'utilisation est le plus faible au Canada. Sur le coup, j'étais un petit peu content, tu sais. Bon, c'est-à-dire qu'il y a une vérification qui est faite, il y a un suivi qui est fait. Là, j'ai pris la feuille que vous nous avez envoyée tantôt. À moins que je sois dans l'erreur, là, présentement, il y a cinq provinces sur 11 qui fonctionnent avec un fournisseur externe. Il y en a qui sont en appel d'offres, mais qui ne fonctionnent pas encore. C'est bien ça?

**M. Ouellet (Yves) :** Je n'ai pas les chiffres exacts...

**M. Giguère :** Oui, bien... C'est ça, oui, oui.

**M. Ouellet (Yves) :** ...mais vous avez raison, il y en a déjà quatre ou cinq qui sont...

**M. Giguère :** Cinq avec nous.

**M. Ouellet (Yves) :** ...qui sont déjà avec l'externe, et les autres s'en vont vers l'externe.

**M. Giguère :** C'est ça.

**M. Ouellet (Yves) :** C'est ça.

**M. Giguère :** Donc, on est bons, mais sur cinq. Et, sur ça, il y en a quatre sur 11 que la tarification va à l'utilisateur. Il y en a juste quatre.

Donc, moi, ma question, c'est relativement simple, c'est de savoir : Est-ce qu'il y a un suivi pour s'assurer de la justesse des tarifs qui sont chargés? Donc, au-delà qu'on soit premiers, tout ça, là, c'est important, je pense, de savoir, là... puis il y a-tu un suivi qui est fait sur ça aussi?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, écoutez, le premier test, c'est de regarder ce qui se fait chez nos voisins des autres provinces. Comme vous l'avez mentionné, comme je vous l'ai indiqué, c'est ici que c'est le moins élevé. Au moment où il y a eu le renouvellement, en 2011, il y a eu une diminution des tarifs, il y a eu une diminution importante des tarifs. Ça fait que ça aussi, c'est un élément qui était intéressant, tu sais, qui montre qu'au lieu de... Dieu sait qu'il y a des tarifs qui doivent augmenter, ça n'a pas été le cas pour ce système-là. Donc, ça aussi, c'est un élément qui était intéressant pour nous.

Maintenant, pour la suite des choses, là, comme je vous disais, on est en train de regarder c'est quoi, notre modèle d'affaires qui serait le plus souhaitable, compte tenu des technologies qui sont disponibles puis compte tenu des besoins qui sont exprimés par les ministères puis les organismes.

**M. Giguère :** O.K., donc, pas de... Puis à part que regarder qu'est-ce qui se fait ailleurs...

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, une fois... déjà qu'on sait... quand on a renouvelé, qu'on a renouvelé avec diminution des tarifs, lorsqu'on...

**M. Giguère :** Bien, il y avait juste deux fournisseurs conformes.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

**M. Giguère :** Donc, à partir de là, c'est...

**M. Ouellet (Yves) :** Mais ça n'arrive pas souvent qu'au moment d'un renouvellement les gens vont renouveler à la baisse, ce qui est quand même intéressant. Ce n'est pas une expérience qu'on voit souvent, ça fait que ça a été le cas. Ce n'est pas souvent qu'on observe qu'on a le meilleur prix parmi les juridictions avec lesquelles on peut comparer, ça fait que ça aussi, c'est intéressant. Sur cette base-là, au moins, les indications qu'on avait allaient dans le bon sens.

**M. Giguère :** Mon collègue, tantôt, il a parlé de la communauté, là, culturelle, les objectifs qui ne sont pas atteints. Mais, quand vous donnez un contrat à un fournisseur, est-ce que vous mettez des objectifs pour les communautés culturelles? Parce que, tantôt, la réponse... je vais être honnête avec vous, moi, je viens de Shawinigan. Donc, entre moi puis vous, là... puis chez nous, on dit : Entre moi, puis vous, et la boîte à bois, c'est beaucoup plus petit qu'à Québec. Donc, ce serait donc beaucoup plus difficile d'attirer des communautés culturelles à Shawinigan.

Je peux... Il y a une entreprise ici, sur ces feuilles-là, qui est à Shawinigan présentement, 120 employés, 24 nationalités différentes. Donc, si eux sont capables d'attirer des communautés culturelles à Shawinigan, je pense qu'à Québec vous devriez être capable aussi. Ça, c'est... ou peut-être aller voir leur modèle, qu'est-ce qu'ils font pour les attirer.

**M. Ouellet (Yves) :** Vous avez raison...

**M. Giguère :** Et c'est votre fournisseur externe, en plus.

**M. Ouellet (Yves) :** Vous avez raison, mais il y a des... puis vous le savez, il y a des obligations puis il y a de la réglementation pour accéder à la fonction publique, ce n'est pas simple. Il y a les grands principes, que vous connaissez, d'égalité, pour lesquels il y a des concours qui sont mis en place, et ça ne simplifie pas l'exercice. Mais je vous dirais, puis c'est important, puis peut-être pour compléter un peu la question que j'étais en train d'expliquer plus tôt, c'est qu'il y a une question de représentation. Tu sais, comme je vous disais, à Québec, on parle d'environ peut-être près de 4 % de présences des communautés culturelles. Au secrétariat, on est pratiquement 8 % au niveau du personnel. C'est quand même pas mal. Ce n'est jamais assez, mais on essaie d'en faire davantage.

Mais il n'y a pas juste une question de représentation, il y a une question aussi d'aller chercher l'expertise qui est recherchée auprès de ces gens-là. Je vous dirais que c'est une préoccupation qui est constante. À chaque fois qu'il y a du recrutement à faire, on se pose la question. Mais c'est sûr que ce n'est pas la même réalité qu'à Montréal. Et je vous dirais que, même à Montréal, souvent, lorsqu'on regarde les champs d'activité dans lesquels on retrouve un plus grand nombre de gens des communautés culturelles, c'est un peu moins les activités gouvernementales. Ça fait qu'il y a ça aussi, mais c'est une préoccupation qui est constante puis, je peux vous dire, c'est une préoccupation dont le président du Conseil du trésor me parle régulièrement.

**M. Giguère :** Donc, les contraintes font que c'est plus difficile, le chemin est un petit peu plus ardu.

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, mais on travaille très fort pour essayer de diminuer les contraintes puis on travaille très fort pour essayer de comprendre qu'est-ce qui peut faire une différence pour être capable d'attirer les gens des communautés culturelles dans la fonction publique.

**M. Giguère :** O.K. Merci beaucoup. Ça complète.

**M. Reid :** Combien est-ce qu'il reste...

**Le Président (M. Girard) :** Il reste trois minutes.

**M. Reid :** Moi, j'ai une petite question qui peut paraître un peu en dehors, mais on a eu, récemment, un petit-déjeuner avec le scientifique en chef, et qui nous amené des scientifiques au Québec qui travaillent dans ce qu'on appelle le «big data», autrement dit, des grosses masses de données, comment est-ce qu'on peut utiliser l'intelligence artificielle pour découvrir des patterns ou des choses comme ça. Et nous, ici, sans «big data» puis avec notre petite intelligence, on a quand même découvert certains patterns, des fois, comme, par exemple, le fait qu'on a régulièrement des petites firmes d'informatique qui sont deux, trois à soumissionner, il y en a une qui est conforme, les autres ne le sont pas, puis, d'une fois à l'autre, ce n'est pas la même qui est conforme et pas. Donc, le Vérificateur nous avait demandé de regarder. Paraît-il qu'il est très difficile de prouver quoi que ce soit, mais c'est des patterns qui sont intéressants.

Il y en a un autre que j'ai trouvé parce qu'on m'a dit de regarder, c'est un cas... je ne vous parlerais pas entreprises, mais une entreprise qui installe de l'informatique dans... c'est du parapublic, mais c'est du public, et qui commence avec un contrat de 70 000 \$ pour installer, dans un petit recoin, un système informatique, c'est du gré à gré, puis après ça il y en a un autre d'à peu près 300 000 \$ pour, bien, étendre ça, puis c'est la seule qui peut répondre, donc c'est encore du gré à gré. Puis, un an après, pour faire une extension, tu as un autre, 300 000 \$, qui est encore du gré à gré, alors qu'il y a des compétiteurs au Québec, plusieurs, qui sont dans ce secteur-là et qui auraient aimé pouvoir faire au moins valoir ce qu'ils avaient.

Donc, il y a un pattern qui est là, puis je ne pense pas que ce soit un pattern qui arrive une fois par 1 000 ans, hein, ça doit arriver régulièrement, quand même. Et est-ce qu'on a pensé à utiliser des outils modernes de «big data», puis, au Québec, on est à l'avant-garde de beaucoup de ces choses-là, pour essayer de découvrir, dans la masse de données qu'on a, il y a une richesse, là-dedans, là, de découvrir des patterns qui nous permettraient de voir un peu que peut-être y a-t-il des petites modifications qu'on pourrait faire pour empêcher ce genre de truc là?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, je vous dirai, on n'est pas encore rendus dans le «big data» puis ce genre d'exercice là. Par contre, ce qu'il est intéressant de souligner, c'est que les données du SEO sont en données ouvertes. Donc, c'est possible pour des gens de l'extérieur, des cracks de l'informatique, de prendre...

**M. Reid :** ...universitaires, là, il y en a.

**M. Ouellet (Yves) :** ...des scientifiques, des universitaires, des jeunes qui sont en informatique, de prendre ces séries de données là puis de développer des applications, en tout cas, de faire des analyses pour essayer de trouver ce genre de pattern là.

Nous autres, on est un peu plus traditionnels avec nos activités de vérification, mais on n'est pas rendus là. Mais ça pourrait être, par exemple, on y avait déjà pensé, quand on fait des exercices, des fois, qu'on appelle des... pas des «crackothons», des hackathons, par exemple, où on sollicite... on dit des jeunes, mais c'est tout le monde qui peut avoir accès à ça, puis, à partir de banques de données qu'on met à leur disposition, de développer des applications.

**M. Reid :** J'ai posé la question parce que je trouve ça triste un peu, ils nous ont parlé beaucoup d'études de «big data» pour découvrir des patterns de consommation de nous, hein. Et je trouve qu'on pourrait peut-être s'en servir aussi pour trouver des patterns peut-être de corruption.

**Le Président (M. Girard) :** Merci beaucoup, M. le député. Nous allons passer du côté de l'opposition officielle pour votre avant-dernier bloc, et je cède la parole à la députée de Chicoutimi.

• (17 h 30) •

**Mme Jean :** Merci. Je comprends que, dans le module, pour avoir la possibilité de soumissionner de façon électronique, on s'attendait à ce que soit disponible en 2013, puis là ce n'est pas encore fait. Avez-vous une idée de quand est-ce que ça va pouvoir se faire?

**M. Ouellet (Yves) :** À court terme, à court terme. Mais, comme je vous disais, il nous reste...

**Mme Jean :** Quelques mois, court terme?

**M. Ouellet (Yves) :** Quelques mois, quelques mois. C'est un ordre de grandeur qui est correct. Écoutez, c'est sûr qu'on veut être rapide. On veut le faire le plus vite possible. Maintenant, il faut s'assurer de le faire correctement. Donc, le plus tôt possible, un ordre de grandeur... quelques mois, peut-être mieux que ça encore.

**Mme Jean :** Dans le même ordre d'idée, ce modèle supplémentaire là, est-ce qu'il est assumé par la firme complètement ou on a eu à payer, nous, le développement du module pour pouvoir faire des soumissions par électronique?

**M. Ouellet (Yves) :** Ça fait l'objet des discussions qu'on a avec la firme. C'est clair que, dans cette dynamique-là, c'est l'utilisateur qui assume les coûts. Nous, ce qu'on veut, ce qu'on veut s'assurer, c'est qu'en introduisant cette application-là, pour l'utilisateur, ce ne soit pas plus cher. C'est ça qui nous guide. Maintenant, tous les autres paramètres, on discute avec eux.

**Mme Jean :** Je ne suis pas sûre de comprendre. Un module qui devait être disponible en 2013, qui demande du développement, vous n'êtes pas encore sûr si on va le payer ou pas?

**M. Ouellet (Yves) :** Non, non. Bien, c'était prévu, c'était prévu initialement dans le contrat. Maintenant, ce que je vous dis, pour les utilisateurs, qu'est-ce que ça a comme impact, vu que c'est différent, vu que c'est différent de la documentation papier, ce qu'on veut s'assurer, c'est que, pour l'utilisateur, ce soit bénéfique.

**Mme Jean :** Donc, il n'y a pas de frais pour le développement du module, c'était déjà inclus par la firme, de fournir ce module-là pour pouvoir faire des soumissions par voie électronique. C'est bien ça que je comprends?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, il y a une partie des frais qui sont inclus. Mais, comme je vous dis, on discute avec la firme. Nous, ce qu'on veut s'assurer, c'est que, pour les utilisateurs, le tarif soit celui qui est le plus avantageux pour eux.

**Mme Jean :** Ma question est plus simple que ça. Est-ce qu'il va falloir déboursier des sous pour pouvoir avoir ce module-là? Est-ce que c'est des sous supplémentaires?

**M. Ouellet (Yves) :** Pour?

**Mme Jean :** Pour nous, pour le gouvernement.

**M. Ouellet (Yves) :** Non.

**Mme Jean :** Est-ce que vous allez payer la firme pour le développer ou ils font ça à leurs frais?

**M. Ouellet (Yves) :** Ah! présentement, pour...

**Mme Jean :** Pour pouvoir avoir le module de soumission par voie électronique.

**M. Ouellet (Yves) :** O.K. C'était déjà...

**Mme Jean :** Qui paie pour le développer?

**M. Ouellet (Yves) :** Comme je vous disais, c'est un système qui est prévu, c'est les utilisateurs qui le paient. Maintenant, quand le gouvernement demande des modifications, tout dépendant si c'est nous qui sommes en demande, des fois on peut assumer des coûts ou pas. Là, comme je vous dis, dans le cas qui nous concerne ici, il y a des discussions avec la firme. Ça se peut qu'il y ait peut-être des impacts, mais c'est prématuré. On discute avec eux.

**Mme Jean :** C'est prématuré?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien oui.

**Mme Jean :** C'est parce qu'il y a quelque chose qui m'échappe. Quelque chose qui devait être prêt en 2013, donc disponible, donc, j'imagine, les conditions étaient déjà négociées, qui n'est pas encore déposé, on est en 2016, ça va être terminé dans quelques mois, si je comprends bien, puis les conditions financières liées à ça ne sont pas encore déterminées?

**M. Ouellet (Yves) :** Ce que je vous dis, c'est qu'on discute avec la firme pour voir l'impact au niveau des utilisateurs, qu'est-ce que ça a comme impact, puis, s'il y a des coûts, bien, on veut s'assurer que, pour les utilisateurs, ce soit le plus bénéfique pour eux. Puis c'est ça qu'on discute avec eux.

Puis en termes de... par rapport à 2011 puis par rapport à aujourd'hui, s'il y a des choses qui sont un peu différentes, parce qu'on vous a expliqué que, par rapport à la technologie, par rapport à la réglementation, il y a des changements qui ont été faits par le gouvernement, bon, s'il y a des choses qui sont imputées par rapport à des changements qu'on a demandés, peut-être ça se peut qu'il y ait des coûts pour le gouvernement. Maintenant, comme je vous dis, on discute avec la firme.

**Mme Jean :** Et les coûts ne sont pas encore déterminés. Donc, la firme travaille dessus actuellement. C'est à la fin qu'elle va pouvoir vous dire : Ah! ça coûte x, x, 0 \$ au gouvernement parce qu'on a travaillé là-dessus. Est-ce que c'est ça que je comprends? Parce qu'ils sont en train de le faire, là. Ils les mettent, les heures.

**M. Ouellet (Yves) :** Ils l'ont déjà fait. Eux, le travail a été fait depuis 2013, c'est ce que je vous dis. Par la suite, ça a été des demandes puis des exigences de la part du gouvernement qui ont fait en sorte qu'aujourd'hui encore on n'a pas l'application, notamment pour des considérations de sécurité.

Ce que je vous dis, s'il y a des choses qui sont demandées par le gouvernement, c'est clair que, là, on va discuter avec la firme pour voir s'il y a des coûts qui sont assumés par le gouvernement ou pas si c'est des choses que c'est nous qui leur demandons d'ajouter. C'est ça qui fait l'objet de discussion.

**Mme Jean :** Donc, je comprends que le gouvernement a demandé des choses supplémentaires à la firme, ils sont en train de le faire, et après on va savoir combien ça nous coûte.

**M. Ouellet (Yves) :** Ça fait l'objet des discussions, ça fait l'objet des discussions.

**Mme Jean** : O.K. Donc, on ne le sait pas encore, on ne sait pas combien ça va coûter au fournisseur et on ne sait pas combien ça va nous coûter à nous. C'est bien ça?

**M. Ouellet (Yves)** : Non. Ce que je peux vous dire, c'est qu'on discute avec eux. On connaît les ordres de grandeur. On veut s'assurer que, pour les utilisateurs, le coût de l'utiliser soit optimal, donc qu'il n'y ait pas d'impact de coût pour eux. Maintenant, c'est des choses que nous, on a demandées auprès de la firme, on en discute.

**Mme Jean** : Vous en discutez.

**M. Ouellet (Yves)** : Exact.

**Mme Jean** : C'est beau. Une question tout à l'heure qui vous a été posée : Pourquoi vous étudiez la possibilité de le faire à l'interne au renouvellement, en 2019?

**M. Ouellet (Yves)** : Parce qu'on comprend qu'il y a — puis on l'a entendu aujourd'hui ici — une certaine sensibilité au fait que ce genre d'information là soit géré par un opérateur privé, malgré le fait que c'est ce qu'on observe dans plusieurs autres juridictions, là. Donc, on est conscients de ça. On regarde s'il y aurait moyen de le faire à l'interne.

**Mme Jean** : Est-ce que les enjeux, puis vous me corrigerez si je me trompe de ma lecture, les enjeux qui touchent à un système comme ça, c'est le système lui-même, sa robustesse, qu'il fasse le travail qu'il a à faire, l'indépendance, l'expertise qu'on peut développer, nous, à l'interne pour ne pas être dépendant d'une firme externe. Un autre élément, naturellement, la sécurité et la confidentialité des informations, j'imagine que ça rentre en ligne de compte aussi par rapport à le faire à l'interne ou à l'externe, et la relation du risque, du coût et de la gestion du risque là-dessus. Et quand vous, j'imagine, vous allez analyser le coût, vous allez analyser ce que ça coûte pour le faire et les revenus qui pourraient être gagnés en contrepartie. Est-ce que j'en fais une bonne lecture, de comment vous avez à analyser justement le...

**M. Ouellet (Yves)** : En gros, vous en faites une bonne lecture.

**Mme Jean** : C'est comme ça que ça...

**M. Ouellet (Yves)** : Oui, oui. C'est les grands paramètres, là. C'est la gestion du risque que nous, on doit prendre, puis les risques qui sont associés à ça. Puis, vous le savez, il y a eu plusieurs épisodes de projets informatiques qui n'ont pas été toujours des grands succès, alors que, là, ce qu'on observe ici présentement, le modèle actuel, bien, c'est un modèle qui fonctionne bien, c'est un modèle qui est robuste puis c'est un modèle dont le risque est assumé par l'opérateur privé.

Maintenant, il y a les autres enjeux que vous avez soulevés, qui, là, prennent une autre dimension compte tenu qu'il va y avoir de l'information qui va être gérée par ce système-là, qui est plus sensible que ce qu'on peut observer présentement. Donc, il faut... C'est tout ça qu'on veut considérer dans le cadre de l'analyse puis l'élaboration, là, du plan d'affaires qui est en cours.

**Mme Jean** : Et, considérant que ça fait quand même plusieurs années qu'on a sous-contracté ce travail-là, l'expertise du gouvernement pour pouvoir analyser la possibilité de le faire à l'interne, et tout, on peut soupçonner qu'on est un peu plus faible, du fait que ce n'est plus à l'interne. Est-ce que le fait de ne pas avoir l'expertise ou d'avoir moins d'expertise à l'interne, du fait que l'expertise s'est développée dans la firme externe, fragilise peut-être justement le choix qu'on devrait faire par rapport aux autres enjeux?

**M. Ouellet (Yves)** : Bien, je vous dirais que c'est prématuré, là. Ce n'est pas parce qu'on ne l'a pas à l'interne. Vous savez, au gouvernement, il y a beaucoup d'expertise et il y a beaucoup de connaissances. C'est clair que ce n'est pas un système qui est géré par le gouvernement présentement. Maintenant, si on nous dit qu'on est capable de le faire puis qu'on nous démontre qu'on est capable de le faire à l'interne, bon, ça sera le cas, sinon, si on nous dit qu'on n'a pas avantage à le faire, bien, ça sera une autre option.

**Mme Jean** : Est-ce que je comprends que la firme, actuellement, qui fournit le service informe de quel outil de base ou de quelle plateforme est utilisée et puis laquelle architecture est utilisée, informatique, quelle architecture informatique est utilisée? Est-ce qu'on est au courant de ça ou c'est vraiment une connaissance fermée, eux savent ça, puis nous, on a seulement que le résultat en parallèle? Est-ce qu'on est un peu au courant de comment c'est fait, le savoir-faire, l'expertise de la firme, comment elle le fait, quel outil elle a utilisé?

**M. Ouellet (Yves)** : On a une connaissance générale, mais c'est clair qu'on ne connaît pas la recette, sa recette spécifique, là.

**Mme Jean** : Donc, ça serait à refaire au complet, le système.

**M. Ouellet (Yves)** : Bien, c'est sûr que, si on veut le faire à l'interne, il n'existe pas. Ça fait que c'est un système qu'il faudrait développer...

**Mme Jean** : À partir de zéro.

**M. Ouellet (Yves)** : ...à partir de zéro.

**Mme Jean** : Petite question au niveau du montant qui est chargé au fournisseur par rapport à la question de tout à l'heure.

**Le Président (M. Girard)** : ...

**Mme Jean** : Ah oui?

**Le Président (M. Girard)** : ...Mme la députée. Il va vous rester un bloc.

**Mme Jean** : Bien je vous cherchais...

**Le Président (M. Girard)** : Il va vous rester un bloc par la suite.

**Mme Jean** : D'accord. Merci. Merci beaucoup.

**Le Président (M. Girard)** : On revient du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.

• (17 h 40) •

**M. Bolduc** : Merci, M. le Président. Je vais passer quelques petites questions un peu disparates, là, mais un des premiers points où vous nous avez parlé beaucoup, c'est de formation de main-d'oeuvre, etc. Malheureusement, le taux de rotation de votre main-d'oeuvre semble un peu préoccupant. Est-ce que vous pourriez nous donner des explications, un? Et, deux, qu'est-ce que vous allez faire avec ça?

**M. Ouellet (Yves)** : Bien, c'est un bon point. Je ne sais si vous dites préoccupant parce que nos statistiques se sont améliorées.

**M. Bolduc** : Bien, de 18 % à 14 %, pour moi, c'est...

**M. Ouellet (Yves)** : Mais quand même...

**M. Bolduc** : Il y a encore un peu d'espace, un peu.

**M. Ouellet (Yves)** : Quand même!

**M. Bolduc** : C'est relatif.

**M. Ouellet (Yves)** : Oui, non, c'est le patron qui est trop difficile, là. Mais c'est sûr qu'on travaille très fort pour stabiliser notre main-d'oeuvre. Maintenant, c'est sûr que c'est un contexte qui est particulier, hein? Les organismes centraux, le Secrétariat du Conseil du trésor, Finances, Exécutif, Vérificateur général, c'est des endroits qui ont des défis qui sont très intéressants, c'est des endroits qui sont très stimulants, mais, en même temps, c'est des endroits qui sont très demandant.

Je vous dirais qu'on a un beau profil puis un bel équilibre. Quand vous regardez notre main-d'oeuvre, contrairement à d'autres organisations, on a une belle présence de jeunes. Mais souvent on va observer des gens qui viennent puis qui vont rester longtemps, puis il y a d'autres gens qui viennent puis, pour toutes sortes de raisons, vont préférer aller dans d'autres organisations.

En même temps, il faut reconnaître que c'est un des avantages de la fonction publique. Les gens sont capables de se déplacer à l'intérieur des différents ministères et des organismes. Comme dirigeants d'organismes, on n'aime jamais ça, moi, comme secrétariat, mais je vous dirais que, comme responsable de la haute fonction publique puis de la grande fonction publique, ce n'est pas inintéressant. Mais ce qu'on veut, on ne veut pas que les gens fassent des deux ans puis qu'ils se promènent toujours, mais des beaux blocs, ça peut être très intéressant.

**M. Bolduc** : Mais vous êtes en train de me dire que, dans votre 18 % à 14 %, vous incluez la rotation interne et le déplacement interne. Est-ce que je comprends bien, là?

**M. Ouellet (Yves)** : Ça dépend c'est quels chiffres que vous avez. Là, ça, c'est les départs volontaires à la... Ça, c'est ceux à la retraite?

**M. Bolduc** : Bien, on parle de taux de départ volontaire.

**M. Ouellet (Yves)** : Taux de départ...

**M. Bolduc** : De 18 % à 14 %.

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, bien, ça, vous avez pris mes retraités. Ça fait que, là, c'est...

**M. Bolduc :** Excusez-moi, ça veut dire quoi, ça?

**M. Ouellet (Yves) :** C'est les gens qui quittent.

**M. Bolduc :** C'est incluant les retraites?

**M. Ouellet (Yves) :** Ça, c'est ceux qui quittent pour la retraite.

**M. Bolduc :** Si on regarde le taux de retraite, c'est...

**M. Ouellet (Yves) :** Ah! allez de l'autre côté, vous avez raison, je suis passé de 14 % à 11 %. Mais ceux qui font les rotations à l'intérieur de... Ça fait que, écoutez, on a amélioré. Est-ce que 11 %, c'est trop? Pour moi, c'est trop. On va essayer de faire mieux. Mais en même temps, comme je vous dis, qu'il y ait un élément de rotation à l'intérieur de la fonction publique, ce n'est pas inintéressant.

**M. Bolduc :** Je ne rejette pas votre commentaire de façon... comme ça, mais 11 %, vous avez 530 personnes, ça représente 60 personnes par année. C'est un coût de ressources que je qualifierais de significatif. Je ne veux pas aller beaucoup plus loin que ça, là. Mais j'ai un autre point qu'on n'a pas ici puis que... je ne sais pas si vous l'avez en main. L'absentéisme, il est où, lui?

**M. Ouellet (Yves) :** Le taux d'absentéisme.

**Une voix :** ...

**M. Ouellet (Yves) :** Non, je vous dirais, mon taux d'absentéisme...

**M. Bolduc :** Non, non, mais...

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

**M. Bolduc :** ...il y a généralement un lien entre ces deux paramètres-là.

**M. Ouellet (Yves) :** Non, je vous dirais qu'il est bon, il est bon dans le sens qu'il est faible. Je n'ai pas la... mais ça, on pourra vous la donner, la statistique, là.

**M. Bolduc :** J'aimerais beaucoup l'avoir.

**M. Ouellet (Yves) :** Mais, vous avez raison, c'est une des préoccupations qu'on a aussi. On travaille fort là-dessus, mais, souvent, contexte de travail exigeant, taux d'absentéisme un peu plus élevé, mais le nôtre, puis, je pense, c'est une source de fierté, n'est pas très élevé quand on le compare au reste de la...

**M. Bolduc :** Je me souviens que, par exemple, dans une rencontre comme celle-ci, au niveau de la santé, on nous parlait que 6 % d'absentéisme, c'était correct. Il faut être très prudent sur la relativité de ce genre d'information là. Donc, j'aimerais bien qu'on reçoive l'information, si c'est possible.

**M. Ouellet (Yves) :** Ça va nous faire plaisir. Mais il faut être conscient que c'est une statistique. Le concept de l'absentéisme, là, on l'observe, c'est un défi, c'est vrai au gouvernement du Québec, où le taux, globalement, augmente, mais c'est vrai aussi dans les autres administrations publiques puis c'est même vrai dans l'entreprise privée.

**M. Bolduc :** Je vous donne l'exemple que j'ai vécu dans l'entreprise privée, là, puis c'est quelque chose que je comprends très, très, très bien. On nous parlait de 1,5 %. Quand on arrivait à 2 %, on commençait à s'inquiéter.

Il semble qu'il y ait une relativité relativement significative entre l'industrie privée et le secteur public. À tort ou à raison, je fais juste dire que, pour moi, c'est important de l'apprendre et de le comprendre. Ça fait qu'en le voyant ça nous permet de digérer certains éléments puis d'essayer d'aller un peu plus loin.

Je vous arrive avec un troisième vecteur parce qu'on manque toujours de temps. Vous nous avez parlé, dans votre introduction, en fait, dans vos remarques, des ressources informationnelles, des dépenses et des investissements de prévus de 3,3 milliards en 2015-2016. Et, d'après ma compréhension, ce n'est pas un nouveau chiffre, c'est un chiffre qui semble se répéter avec une variabilité pas très prononcée. C'est des sommes très, très, très considérables. Si on considère que le budget du gouvernement est de 75 milliards, on parle de 4 % à 5 % d'investissements informatiques annuellement.

Est-ce que vous voyez une tendance vers la maturité, c'est-à-dire une réduction et une espèce d'efficacité opérationnelle, ou si vous croyez que ce chiffre-là est là pour rester, demeurer, croître? Je voudrais vous entendre un peu là-dessus parce que c'est quand même quelque chose de très significatif.

**M. Ouellet (Yves) :** Vous avez raison, c'est un chiffre qui est très significatif. En même temps, l'essentiel des services publics s'appuie sur les technologies de l'information. Ça fait qu'on est condamnés à utiliser les technologies de l'information, puis probablement de plus en plus.

Donc, l'ordre de grandeur du chiffre, c'est vrai que c'est important. Probablement que ça va au moins rester dans cet ordre de grandeur là. Je vous dirais qu'au cours des dernières années ça a baissé un peu, ça a diminué un peu avec une prise en charge des projets puis un resserrement au niveau de la gestion des projets, mais il reste que c'est souvent la solution pour être capable de donner des meilleurs services à la population, avec des coûts qui sont inférieurs.

**M. Bolduc :** Dans ma façon de voir les choses, dans le benchmarking... Puis ma première question, c'est : Est-ce que vous en avez un, benchmarking, par rapport aux autres administrations publiques, fédérale, les autres provinces, etc., en relation de l'investissement informatique vs le budget global? On pourrait prendre les États américains aussi, là, si vous voulez. Mais le point pour moi, c'est que le chiffre qu'il y a ici, en regard de... je ne sais pas si c'est mes attentes ou mes rêves, là, il semble élevé. Puis vous irez voir si vous avez fait du benchmarking et si vous avez fait une analyse, du moins, grossière sur ce sujet-là.

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, ça a été fait. Ça a été fait au bureau du dirigeant principal de l'information. Puis ce qu'on fait au Québec se compare à ce qui se fait dans les autres administrations publiques.

**M. Bolduc :** ...on ne voit pas vraiment de différence significative.

**M. Ouellet (Yves) :** Les ordres de grandeur sont comparables.

**M. Bolduc :** Se comparent, O.K.

**M. Ouellet (Yves) :** Sont comparables.

**M. Bolduc :** Maintenant, est-ce que vous prévoyez qu'éventuellement on va arriver à une maturité de ce format d'investissement là ou c'est à peu près l'injection qu'il va falloir continuer à faire dans un futur prévisible, disons.

**M. Ouellet (Yves) :** O.K. Toujours difficile, en particulier dans le secteur des technologies, de prévoir le futur, mais c'est clair que, compte tenu de la quantité puis du nombre de systèmes informatiques qui sont utilisés au gouvernement du Québec, on est condamnés à avoir un investissement significatif, ne serait-ce que pour au moins faire l'entretien. C'est un peu comme des infrastructures publiques, hein, c'est un peu la même chose qu'un pont ou qu'un bâtiment, là. Il y a du développement qui se fait au niveau des technologies de l'information, mais il y a beaucoup aussi de mises à niveau puis d'entretien des infrastructures.

**M. Bolduc :** Lors d'une discussion précédente avec un précédent président du Conseil du trésor, on nous avait parlé du nombre de systèmes informatiques, qui se situe dans les plusieurs centaines et qui avait, comment je dirais ça, dans nos rêves ou dans nos plans, la possibilité de réduire ça par quelques ordres de magnitude. Qu'est-ce que vous dites à ce genre de commentaire là?

**Le Président (M. Girard) :** 30 secondes.

**M. Ouellet (Yves) :** Je vous dis que...

**M. Bolduc :** C'est pour ça que je lui pose des pointues.

**M. Ouellet (Yves) :** ...le président avait raison. Probablement que vous parlez des centres de traitement. Les centres de traitement, effectivement, il y en a plusieurs, il y en a un très, très grand nombre, puis présentement il y a une démarche qui est en cours avec le CSPQ pour les réduire de manière significative. Et là il y a des gains importants à aller chercher, à avoir une gestion qui est beaucoup plus...

**M. Bolduc :** Vos chiffres vont peut-être baisser.

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, on le souhaite, on le souhaite.

**M. Bolduc :** Merci.

**Le Président (M. Girard) :** Merci beaucoup. Donc, nous retournons, pour un dernier bloc, du côté de l'opposition officielle avec la députée de Chicoutimi.

• (17 h 50) •

**Mme Jean :** Merci. Je vais revenir un peu avec ma question. Donc, pour ce qui est du module ou le développement d'une plateforme pour pouvoir faire des soumissions de fournisseurs en ligne, le gouvernement a demandé des changements. Il y a eu des changements qui ont été demandés. Donc, j'imagine que vous avez écrit un devis pour préciser les changements. Est-ce qu'il y a un devis qui a été écrit pour les demander, les changements?

**M. Ouellet (Yves) :** Un devis. Oui, il y a une documentation qui a été faite par rapport aux changements qui étaient souhaités.

**Mme Jean :** Donc, pour préciser quels étaient ces changements-là, j'imagine que c'était nécessaire pour pouvoir dire : Bien, on a besoin de ça, ça, plus... normalement... en tout cas, moi, j'appelle ça un devis. Donc, on s'entend là-dessus?

**M. Ouellet (Yves) :** O.K. Ça me va.

**Mme Jean :** En faisant un devis comme ça, j'imagine qu'il y avait des coûts estimés de ce que ça pourrait coûter.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

**Mme Jean :** Est-ce que je peux savoir les coûts qui étaient estimés initialement?

**M. Ouellet (Yves) :** Je vous dirais que, pour l'instant, il y a un impact de coûts, mais, comme je vous dis, on discute avec la firme, O.K.?

**Mme Jean :** Mais il y avait un coût estimé. Vous êtes au courant du coût qu'il y avait initialement d'estimé à cette époque-là?

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, il y avait un ordre de grandeur, effectivement.

**Mme Jean :** Un ordre de grandeur. Ça fait trois ans que vous travaillez là-dessus ou que la firme travaille là-dessus, à peu près, si je me...

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, moins que ça parce que, comme je vous expliquais, entre 2013 puis... Là, je n'ai pas les étapes précises, mais il y avait des enjeux au niveau du système qui pouvait appuyer la soumission électronique, l'ICPG par rapport à clicSEQUR, ça, c'est une chose. Après ça, il y avait toute la question de la réglementation par rapport à la reconnaissance des aspects numériques par rapport à du papier. Ça fait qu'il a fallu modifier la réglementation.

**Mme Jean :** Donc, ça fait deux, trois ans que vous travaillez là-dessus?

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, c'est ça.

**Mme Jean :** C'est ça, ma question.

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, du gouvernement, du gouvernement, pas la firme.

**Mme Jean :** Pas la firme?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien non. La firme, elle avait son système, qui était prêt en 2013. Là, nous, on a fait des démarches de notre côté, puis là on est en rediscussion avec la firme suite à la réflexion qui a été faite de notre côté.

**Mme Jean :** O.K. Je ne suis pas certaine encore de comprendre. Donc, en 2013, il y avait le système, qui était celui demandé initialement. On a des demandes supplémentaires, donc on décrit nos demandes, nos besoins supplémentaires.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

**Mme Jean :** La firme les a reçues, j'imagine, et a commencé à travailler dessus ou elle n'a pas encore commencé à travailler dessus?

**M. Ouellet (Yves) :** Non, on est en discussion, on travaille avec la firme présentement.

**Mme Jean :** Mais elle n'a pas travaillé pour pouvoir développer la plateforme en question? Il n'y a rien de fait encore?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, le gros bout de ce qu'elle devait faire, elle l'a fait pour 2013. Ça, c'est ce qui était prévu. Comme je vous dis, nous, on a eu des réflexions par rapport à la technologie et par rapport à la réglementation, O.K.? Bon, c'est ça. Ça fait que, là, on discute avec la firme pour faire des ajustements par rapport aux nouveaux besoins qu'on a.

**Mme Jean :** Donc, le développement pour pouvoir faire les soumissions en ligne n'est pas encore commencé.

**M. Ouellet (Yves) :** On en discute avec la firme.

**Mme Jean :** De vos modifications.

**M. Ouellet (Yves) :** C'est ça, on est en discussion avec la firme.

**Mme Jean :** Donc, le développement n'est pas encore commencé. Vu que vous êtes en discussion, vous êtes en discussion pour savoir combien ça va coûter?

**M. Ouellet (Yves) :** Combien ça va coûter, comment ça va se faire, tous les aspects, là, qui sont liés à ce développement-là, là.

**Mme Jean :** Donc, ce n'est pas encore commencé.

**M. Ouellet (Yves) :** On en discute avec la firme. C'est en cours, là.

**Mme Jean :** Donc, si le développement n'est pas encore commencé, ça prendrait juste quelques mois pour qu'ils le fassent, qui a l'air d'être un système quand même assez sophistiqué. Ce n'est pas short un peu, quelques mois, pour pouvoir finir?

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, comme je vous dis, le gros morceau qui a été fait technologiquement, leur application, ils l'ont fait d'ici 2013. Après ça, il y a eu des éléments qui étaient plus techniques, la réglementation, la technologie, de notre côté, qu'on a développés. Et là on discute avec eux pour savoir comment on peut intégrer ça à l'application de soumissions électroniques.

**Mme Jean :** Donc, est-ce que ça répond à ma question que... Est-ce que la firme a commencé le développement pour intégrer ces demandes supplémentaires là?

**M. Ouellet (Yves) :** On a commencé à discuter avec la firme. C'est sûr qu'ils ont commencé à réfléchir puis à voir comment ils peuvent le faire. Donc, si vous dites : Est-ce qu'il y a des travaux qui ont été...

**Mme Jean :** O.K. Mais ils n'ont pas le mandat, ils n'ont pas encore le travail amorcé, ils n'ont pas le mandat de le faire.

**M. Ouellet (Yves) :** Bien, on en discute avec eux. Ils le savent. Comme je vous dis, le gros morceau, il est fait, de la firme.

**Mme Jean :** Depuis 2013.

**M. Ouellet (Yves) :** Depuis 2013. Bon, là...

**Mme Jean :** Là, on est en 2016. Ça fait trois ans.

**M. Ouellet (Yves) :** C'est ça. Et là ce que je vous dis, c'est qu'il restait des aspects à modifier par rapport aux modifications que nous, on a faites, on discute avec la firme. Donc, il y a du travail qui est fait avec eux présentement, là.

**Mme Jean :** O.K. Donc, ça a pris trois ans, dans le fond, pour préciser nos demandes supplémentaires?

**M. Ouellet (Yves) :** Non, ça a pris trois ans pour notre démarche à nous, là, notre démarche à nous.

**Mme Jean :** Oui, notre démarche à nous. Ça a pris trois ans pour notre démarche à nous...

**M. Ouellet (Yves) :** Oui, oui.

**Mme Jean :** ...puis là on est rendu à discuter avec la firme pour ces demandes supplémentaires là, combien ça va coûter puis comment ça va s'implanter.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact. Là, il fallait que nous, on soit prêts, de notre côté. Puis c'est vrai que c'est nous. Regarde, on le dit, on a pris du temps pour le faire à cause des considérations technologiques, réglementaires. Puis je vous dis qu'il y a des enjeux de sécurité aussi qu'on discute puis qu'on veut s'assurer. Donc, c'est là qu'on est.

**Mme Jean :** Donc, on s'attend... Là, votre devis, dans le fond, il est terminé, ça a pris quelques années à le faire, vous êtes en discussion avec la firme pour savoir comment ça peut s'implanter puis combien ça va coûter, puis on s'attend à ce qu'il y ait ce soit prêt dans deux, trois mois.

**M. Ouellet (Yves) :** C'est un ordre de grandeur.

**Mme Jean :** Un ordre de grandeur. Ça va-tu? As-tu une question?

**Mme Léger :** Oui.

**Mme Jean :** Bien, vas-y.

**Le Président (M. Girard) :** 3 min 30 s.

**Mme Léger :** Je fatigue beaucoup avec ça, là, M. Ouellet. Je sens que vous êtes mal pris un peu avec ça, je ne veux pas vous rendre mal pris, mais ça n'a pas de bon sens parce qu'il y vraiment du retard. Puis c'est trois ans, là. Ce n'est quand même pas rien. La Vérificatrice générale vous a aussi spécifié qu'il y a des problèmes dans la fonctionnalité, là, d'une façon... et là vous nous dites que vous discutez, vous discutez.

Moi, je pense qu'il y avait des coûts initiaux. Moi, je pense qu'il y a un problème de coûts quelque part, là, il y a un problème de coûts supplémentaires. Il y a quelque chose qui ne va pas parce qu'en trois ans, que ça ne livre pas, puis que vous êtes en discussion, puis que, pendant ce temps-là, la firme est déjà là, elle est déjà existante, elle attend après vous, à mon avis, votre réponse n'est pas suffisante, là. Alors, rassurez-nous quelque part parce que, pour moi, il y a une hésitation de votre part, et je pense qu'il y a des coûts reliés là, là. Et on ne peut pas arriver après trois ans et qu'il n'y ait pas une explication rassurante pour les parlementaires.

**M. Ouellet (Yves) :** Bon, je vous ai expliqué que, de 2011 à 2013, ils ont fait les travaux. Au niveau technologique, eux, ils sont prêts. Là, ce que je vous dis, qu'on est en discussion avec la firme, vous comprenez que je ne veux pas parler de chiffres quand qu'on discute avec la firme. C'est ça que je veux vous dire, là. Tu sais, je ne donnerai pas de chiffres ici, là, on discute avec la firme. Il y a des travaux qui sont en cours, il y a des discussions qui sont en cours, puis c'est là qu'on est rendu. Ça fait que je ne mettrai pas des chiffres sur la table, là.

**Mme Léger :** Non. Je comprends qu'il y a une discussion puis je peux comprendre que vous êtes un peu en négociation avec eux, là.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact.

**Mme Léger :** J'ai l'impression que vous êtes en train d'avoir des ententes, en tout cas, de trouver la voie de passage. Ça, j'aime mieux cette réponse-là qu'encore discuter parce que ce n'est pas normal qu'on discute après trois ans, là.

**M. Ouellet (Yves) :** Non. Mais n'oubliez pas, là, puis je vous le dis, il y a une grande partie de cette période-là qui est attribuable au gouvernement. Comme je vous l'ai dit, on a passé d'ICPG à clicSEQR. Après ça, on est allé voir, au niveau de la réglementation, la question du numérique par rapport au papier. On voulait être sûr qu'on est correct. Il a fallu changer la réglementation, tout ça. Toute cette démarche-là, finalement, s'est terminée en juin 2016, là. Ça fait que ça, c'est notre fardeau à nous, là, puis avec les préoccupations de sécurité aussi. Ça fait qu'on en a mis peut-être un peu plus, mais on se disait : Tant qu'à venir avec cette nouvelle disposition là, on aimait mieux être le plus sécuritaire possible. Ça fait que c'est dans cette démarche-là qu'on s'inscrit.

**Mme Léger :** Puis je comprends qu'en même temps vous êtes en train de réfléchir aussi à la suite des choses. Alors, j'imagine que tout ça doit être mis en contexte.

**M. Ouellet (Yves) :** Voilà.

**Mme Léger :** Je peux comprendre. Mais ce qui est sûr, c'est qu'il faut que vous livriez quelque part à un moment donné, puis que, là, 2017 s'en vient.

**M. Ouellet (Yves) :** On vous a dit...

**Mme Léger :** On nous a dit quelques mois, vous êtes correct, ce n'est pas dans ce sens-là, mais vous ne pourrez pas, l'année prochaine, revenir nous dire que ça ne marche pas. Ça, je vous dis ça. Il va falloir que ça aboutisse quelque part.

**M. Ouellet (Yves) :** Invitez-moi l'année prochaine. Non, mais, vous avez raison, on veut le livrer, on veut le livrer rapidement. On veut surtout le livrer à un bon coût puis on veut surtout le livrer de manière sécuritaire. Ça fait que c'est vraiment ça, puis, comme je vous dis, là, il y a des discussions avec la firme, là.

**Mme Léger :** O.K. Ne me dites plus ça, là. Ne me dites plus le mot «discussions». Dites que vous êtes en train d'arriver à... vous avez essayé de trouver une entente ensemble. J'aime mieux ça.

**M. Ouellet (Yves) :** Exact, puis on vise de le faire rapidement.

**Mme Léger :** Une autre... Combien qu'il me reste de temps?

**Le Président (M. Girard) :** Trois secondes.

**Mme Léger :** Trois... Je pense qu'il va être content...

**Le Président (M. Girard) :** Donc, ceci met fin aux échanges avec les parlementaires. Donc, déjà, le trois heures est terminé.

Comme il est de coutume à la Commission de l'administration publique, M. Ouellet, on vous laisse un petit deux minutes pour faire une petite conclusion rapidement.

**M. Ouellet (Yves) :** D'accord. Bien, écoutez, je vous remercie, M. le Président. Je voudrais remercier la Vérificatrice générale, je voudrais remercier les membres de la commission. Je pense que vous avez indiqué que le secrétariat avait un rôle de chien de garde, c'est vrai, puis je pense qu'on a essayé de vous montrer que c'est un rôle qu'on prend au sérieux. La gestion des processus contractuels, c'est un exercice puis une activité qui est importante au gouvernement du Québec. Donc, je pense qu'on a essayé puis je pense que j'ai essayé de vous convaincre qu'on mettait beaucoup, beaucoup d'efforts à cet égard-là.

Je pense qu'un exercice comme aujourd'hui, c'est important, hein, d'avoir l'appui des parlementaires, d'avoir l'appui de la commission. Moi, ça me permet après ça, quand je vais parler avec mes collègues, de leur dire que c'est important pour le secrétariat, mais en même temps que c'est important pour les parlementaires. Donc, c'est dans cet esprit-là que je vais aller retourner voir mes collègues.

• (18 heures) •

J'ai pris bonne note des commentaires et des suggestions que vous avez faites, je pense qu'à plusieurs égards c'est très intéressant, et j'ai pris note de vos préoccupations par rapport aux travaux qui sont en cours, les travaux qui sont à venir et ceux de court terme. Je peux vous rassurer... en tout cas, j'essaie de vous rassurer que les mêmes valeurs puis les mêmes préoccupations qui nous animent de manière générale nous animent en particulier dans le cas qui nous concerne puis en particulier dans le cas de la soumission électronique.

Donc, merci beaucoup, puis je pense que ça va être un plaisir, la prochaine fois, de vous rencontrer sur le sujet que vous aurez souhaité nous entendre.

**Le Président (M. Girard) :** Merci beaucoup. Merci, Mme Leclerc, avec votre équipe, merci pour votre bon travail. Merci, M. Ouellet, toute votre équipe, de vous être déplacés aujourd'hui. Merci aux collègues qui ont travaillé à la préparation. Merci aux employés de la commission. Merci aux chercheurs, qui nous donnent un bon coup de main.

Donc, la Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes, après quoi la commission se réunira en séance de travail afin de statuer sur les observations, conclusions et les recommandations à la suite de cette audition. Merci.

(Fin de la séance à 18 h 1)