



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente
de l'administration publique

Le mardi 14 février 2017 — Vol. 44 N° 41

Audition du Centre de services partagés sur sa gestion administrative et sur les chapitres 2 et 9 du rapport du printemps 2016 du Vérificateur général du Québec, intitulés *Vérification particulière (partie 2) — Contrats d'achats regroupés en technologies de l'information et Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources — Centre de services partagés du Québec : acquisitions de biens et de services*

Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mardi 14 février 2017 — Vol. 44 N° 41

Table des matières

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du président-directeur général du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), M. Denys Jean	2
Discussion générale	4

Autres intervenants

M. Jean-Denis Girard, vice-président

M. Pierre Reid

M. Guy Leclair

M. Ghislain Bolduc

M. Éric Caire

M. André Drolet

M. Raymond Bernier

M. André Villeneuve

M. Benoit Charette

* M. Marc Landry, CSPQ

* Mme Brigitte Guay, idem

* M. Bernard Bouret, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 14 février 2017 — Vol. 44 N° 41

Audition du Centre de services partagés sur sa gestion administrative et sur les chapitres 2 et 9 du rapport du printemps 2016 du Vérificateur général du Québec, intitulés *Vérification particulière (partie 2) — Contrats d'achats regroupés en technologies de l'information et Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources — Centre de services partagés du Québec : acquisitions de biens et de services*

(Quinze heures sept minutes)

Le Président (M. Girard) : 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 Centre des services partagés du Québec sur sa gestion administrative ainsi que sur les chapitres 2 et 9 du rapport du printemps 2016 du Vérificateur général du Québec, intitulés respectivement *Vérification particulière (partie 2) — Contrats d'achats regroupés en technologies de l'information et Suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources — Centre de services partagés du Québec : acquisitions de biens et de services*.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements ou des membres temporaires?

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

Le Président (M. Girard) : Merci. Nous débiterons par l'exposé de Mme la Vérificatrice générale du Québec. Nous l'entendrons sur le résumé des rapports qu'on a mentionnés plus tôt. Par la suite, nous entendrons les gens du Centre de services partagés, qui vont pouvoir nous exposer leur point de vue, qui sera suivi par des échanges, des portions de dix minutes entre les différents groupes parlementaires.

Je veux également en profiter pour vous rappeler que le rôle de la Commission de l'administration publique en ait un de contrôleur de la gestion administrative des ministères et organismes. J'invite donc tous les membres de la commission à poser des questions dans cette perspective.

J'invite donc la Vérificatrice générale à nous faire part du résumé de ses observations et à nous présenter également les gens qui l'accompagnent.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci, M. le Président. Alors, M. le Président, MM. les membres de la commission, M. le président-directeur général du Centre des services partagés du Québec, 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. Serge Giguère, vérificateur général adjoint; Mme Sarah Leclerc, directrice de vérification; et Mmes Caroline Reny et Isabelle Fournier, chargées de projet.

Le Centre des services partagés du Québec, le CSPQ, assume un rôle clé dans la gestion des achats regroupés, lesquels sont mis en place au bénéfice des ministères et des organismes publics qui ont des besoins communs et récurrents.

Au printemps 2016, le Vérificateur général a produit deux rapports visant les acquisitions effectuées par le CSPQ. Le premier est un suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources portant sur les acquisitions de biens et services. Le rapport initial avait été déposé en juin 2014. Le second rapport fait suite à la demande du Conseil du trésor de mener une vérification particulière à l'égard de contrats en technologies de l'information. Il constitue la deuxième partie de cette vérification et a porté précisément sur deux contrats d'achats regroupés de biens informatiques.

• (15 h 10) •

Je vous présenterai d'abord les conclusions des travaux de suivi quant à la mise en oeuvre du plan d'action du CSPQ. Ensuite, je vous ferai part des principaux constats formulés lors de la vérification particulière.

Pour répondre à une demande de la commission figurant dans son rapport de juin 2015, nous avons apprécié la mise en oeuvre du plan d'action du CSPQ afin de nous assurer que celui-ci permet de remédier aux déficiences relevées lors de la vérification initiale. Nos travaux ont porté sur l'ensemble des recommandations que nous avons formulées et sur les six recommandations de la commission adressées au CSPQ. Nos recommandations sont regroupées sous deux thèmes : le processus d'acquisition, pour 11 recommandations; et la gouvernance en matière d'acquisition, pour neuf recommandations.

À propos du processus d'acquisition, les progrès accomplis ont été jugés satisfaisants pour huit des 11 recommandations. À cet égard, notons que le CSPQ a mis en place des procédures afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à maximiser le libre jeu de la concurrence. De même, des moyens ont été pris pour que l'évaluation des appels d'offres favorise le traitement équitable des fournisseurs. Quant aux recommandations pour lesquelles les progrès sont insatisfaisants, mentionnons que les mécanismes permettant l'obtention d'une information de gestion fiable et suffisante sur les acquisitions ne sont toujours pas établis. Pour les neuf recommandations relatives aux enjeux de gouvernance, les deux tiers ont donné lieu à des progrès insatisfaisants.

Si le CSPQ a connu des progrès satisfaisants par rapport à sa compréhension des attentes des clients et au développement du savoir-faire de son personnel, ce n'est pas le cas pour plusieurs autres éléments. Nommons l'établissement d'une offre de services qui correspond aux besoins des clients et pour laquelle il existe un potentiel d'économie, l'évaluation de sa performance ainsi que la mise en place d'une gestion intégrée des risques. Par ailleurs, les progrès enregistrés pour deux des six recommandations de la commission sont insatisfaisants. Tout comme pour nos recommandations, ce sont les volets liés à la gestion des risques et à l'information incluse dans le tableau de bord qui demeurent problématiques.

Concernant la vérification particulière, nous avons choisi de traiter distinctement deux contrats d'achats regroupés visés par la demande du Conseil du trésor de mars 2015. En effet, ils étaient de nature différente des autres contrats de services professionnels vérifiés lors de cette mission. Nous nous sommes d'abord penchés sur la stratégie d'acquisition. Celle-ci n'a pas toujours donné les résultats escomptés. Ainsi, le CSPQ n'a pas l'assurance que les ministères et organismes ont bénéficié de baisses de prix attendues ou obtenu des modèles reflétant l'évolution technologique. Ensuite, les décisions prises à certaines étapes, notamment lors de l'établissement de la stratégie et au moment du suivi des questions des fournisseurs, n'ont pas été suffisamment documentées. L'appel d'offres de micro-ordinateurs a entraîné près de 400 questions et 22 addendas. Toutefois, aucun document présentant l'argumentation et les recommandations du comité technique à l'égard des modifications effectuées n'a été retrouvé.

D'autre part, les contrôles permettant de suivre adéquatement les clauses contractuelles sont insuffisants. À titre d'illustration, les contrats prévoient que les fournisseurs peuvent seulement proposer des diminutions de prix. Cependant, le prix de 40 options a augmenté au cours de la période du contrat. Enfin, l'ajout d'un grand nombre d'options non obligatoires rendu possible à la suite d'addendas à l'appel d'offres de micro-ordinateurs permet aux entités de choisir un produit précis. Cela contribue à limiter la concurrence et ne favorise pas toujours l'obtention du meilleur prix.

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

Le Président (M. Girard) : Merci, Mme Leclerc. Maintenant, je vais inviter M. Denys Jean, P.D.G. du CSPQ, à nous présenter les gens qui vous accompagnent et à nous faire votre exposé. Vous disposez d'un temps de 10 minutes.

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

M. Jean (Denys) : M. le Président, bonjour. Bonjour aux membres de la commission. Mes salutations à la Vérificatrice générale ainsi qu'au secrétariat de la commission. Je voudrais effectivement vous présenter les gens qui m'accompagnent : de mon extrême droite, Mme Caroline Drouin, qui est vice-présidente aux ressources humaines et financières; à côté d'elle, M. Bernard Bouret, qui est vice-président aux solutions d'affaires; M. Marc Landry, qui est vice-président aux infrastructures de technologies de l'information; et Mme Brigitte Guay, qui est vice-présidente aux ressources matérielles et aussi aux moyens de communication; et derrière moi j'ai la secrétaire générale du CSPQ, Mme Johanne Laplante; et la directrice de l'observance des règles contractuelles et de l'audit interne, Mme Ginette Tanguay.

Mon exposé, M. le Président, va se dérouler en deux temps, compte tenu du double mandat que la commission s'est donné. La première partie va porter sur le Plan de transformation du centre, qui fait office de planification stratégique 2015-2018 et pour lequel vous avez formulé des préoccupations dans votre 35^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organisme de décembre 2016. Dans la seconde partie, j'aborderai le suivi des recommandations du rapport du Vérificateur général à l'égard des contrats d'achats regroupés en technologies de l'information et le suivi d'une vérification de l'optimisation des ressources sur les acquisitions de biens et services qui ont fait l'objet d'un rapport à l'Assemblée nationale en mai 2016.

Je vais aller directement, M. le Président, à la page 4 pour aborder tout de suite la question du contexte dans lequel on a mis en place le Plan de transformation du centre. Donc, en décembre 2014, à mon arrivée comme président-directeur général du Centre des services partagés, le ministre d'alors, M. Coiteux, m'a confié le mandat de repositionner le centre après près de 10 ans d'existence et de revoir l'étendue et la pertinence de certaines de ses activités. Le contexte, vous vous en rappellerez, ou la période, aussi qu'on pourrait qualifier de difficile, puisque, dans les années 2013 et 2014, le Centre des services partagés du Québec faisait l'objet d'une importante attention médiatique, sans compter les examens menés et les suivis réalisés par le Vérificateur général du Québec... de telle sorte qu'en avril 2015 l'ancien ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor, M. Coiteux, rendait public le plan de transformation 2015-2018 du Centre des services partagés du Québec. L'élaboration de ce document stratégique avait nécessité quatre mois de travail et mis à contribution plusieurs ressources, sans compter tous les efforts déployés pour mobiliser l'ensemble du personnel du centre à la mise en oeuvre des priorités ciblées dans ce plan.

Pour les autorités du centre, élaborer et rendre publics deux documents d'orientation stratégique qui traitent des mêmes enjeux et des mêmes priorités organisationnelles risquait, selon nous, d'engendrer de la confusion, tant à l'interne qu'à l'externe, quant à la direction que prenait le centre, sans compter la complexité de reddition de comptes publique. Après des vérifications au sein de l'appareil gouvernemental, nous avons pu constater qu'il y avait des situations où des organisations publiques décidaient de surseoir à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour des raisons de contexte organisationnel. Après vérification auprès du Conseil du trésor, nous avons proposé aux membres du conseil d'administration du centre d'approuver le Plan de transformation comme planification stratégique. C'est ainsi que ce Plan de transformation organisationnelle d'avril 2015 est devenu la planification stratégique 2015-2018 et qu'il a fait l'objet d'une reddition de comptes dans le rapport annuel de gestion 2015-2016.

À l'examen du rapport annuel de gestion 2015-2016, les membres de la commission ont soulevé qu'il était difficile d'évaluer la performance du centre selon les axes et les actions présentés, car il s'agit d'actions concrètes et qu'il n'y a pas

de mesure de leur évolution ou de leur avancement. De plus, les membres constatent qu'il sera difficile de comparer l'avancement des travaux d'une année à l'autre. Enfin, comme le Plan de transformation ne présente que les grands axes, il est impossible pour les membres de savoir si ce qui a été présenté dans le rapport annuel de gestion inclut l'ensemble des intentions de l'organisme pour l'année à l'étude.

Je reconnais que le plan de transformation 2015-2018, qui fait office de plan stratégique, ne répond pas à toutes les caractéristiques attendues de ce genre de document. Par contre, le centre s'engage à bonifier sa reddition de comptes publique notamment en ce qui concerne la mesure des résultats visés dans sa planification stratégique. Le rapport annuel de gestion 2016-2017 fera état du taux de réalisation nationale des résultats visés par l'ajout de cibles, de résultats et d'indicateurs de performance. Ainsi, il vous sera possible de comparer les résultats atteints pour les trois années couvertes par notre planification. D'ailleurs, on vous a déposé un projet de suivi au 31 décembre 2016 qui vous donne la mesure de ce que devrait être notre reddition de comptes pour l'année en cours. Vos commentaires sur le document déposé seront bienvenus.

• (15 h 20) •

Par ailleurs, la Loi sur l'administration publique, vous le savez, indique qu'il est obligatoire, pour les entités assujetties, de se doter d'un plan stratégique et que ce plan doit être déposé par le ministre responsable à l'Assemblée nationale. Le Plan de transformation du centre a été rendu public, comme je le disais, par le ministre M. Coiteux en avril 2015 mais n'a pas été déposé à l'Assemblée nationale tel qu'il est prescrit par la loi. J'en assume, messieurs dames, l'entière responsabilité et je m'en excuse auprès des parlementaires. Toute suggestion visant à corriger cette situation sera acceptée et suivie à la lettre.

Vous avez aussi abordé la question de la déclaration de services aux citoyens. Le centre s'est doté d'une déclaration de services aux citoyens en 2006. En lien avec celle-ci, le rapport annuel de gestion 2015-2016 expose en page 47 l'information disponible. Avec raison, vous l'avez jugé insatisfaisante, et je vous cite : «Les membres auraient voulu que le rapport annuel de gestion présente des résultats pour tous les engagements de la déclaration de services aux citoyens dotés d'une cible...» Malheureusement, il ne sera pas possible de répondre à vos exigences à court terme. Force nous est de constater que, mis à part l'information que vous avez en main, rien n'a été prévu pour faire davantage. Les engagements sur la qualité des services, la mesure du respect de ces engagements et la reddition de comptes qui en découle sont un domaine, avec d'autres, dans lequel le centre doit très nettement s'améliorer et même transformer ses pratiques. Les travaux pour y parvenir sont amorcés, notamment la définition de nouvelles valeurs organisationnelles, le développement d'un site Web unique, la redéfinition de nos portes d'accès clientèles, la mise en place d'un système corporatif d'accueil et de traitement des plaintes, et d'autres. Tous ces travaux visent à terme à se doter d'une nouvelle déclaration de qualité de services tant pour les citoyens que pour nos clients institutionnels. D'ailleurs, à ce chapitre, on vous a déposé à titre d'information un projet de déclaration de qualité de notre prestation de services pour les citoyens et pour les clients institutionnels.

Au niveau des revenus, dans votre analyse du rapport annuel de gestion 2015-2016, vous avez noté que vous auriez apprécié une meilleure ventilation de nos sources de revenus. L'information sur les revenus qui est présentée dans le rapport 2015-2016 est identique à celle des rapports annuels antérieurs. Ceci étant dit, on a pris acte de cette observation et on est prêts, dans le rapport annuel de gestion 2016-2017, à fournir une ventilation qui répond davantage à vos attentes. À cet effet, une nouvelle proposition vous a été soumise, qui pourra être enrichie de vos commentaires ou de vos exigences, le cas échéant.

Votre mandat, vous l'avez dit tout à l'heure, M. le Président, porte également sur le suivi de deux rapports de vérification qui vous ont été présentés en mai 2016 par la Vérificatrice générale. Dans sa déclaration de tout à l'heure, Mme Leclerc vous a rappelé l'état des dossiers au printemps 2016. Or, depuis ce temps, nous avons poursuivi nos travaux. C'est pourquoi nous avons jugé utile de vous déposer pour chacun des rapports une fiche d'information qui fait état de l'avancement de ceux-ci. Nous pourrions, si vous le souhaitez, y revenir en cours de séance. Je résumerai cependant l'état de situation de la manière suivante...

D'abord, en ce qui concerne la vérification par le Vérificateur général du Québec de deux contrats d'achats regroupés en technologies de l'information, vous vous rappellerez que trois recommandations nous concernaient. Au 30 août 2016, nous avons fait parvenir à la commission un plan d'action comportant 12 actions à mettre en oeuvre pour donner suite aux recommandations du Vérificateur général. Dans sa lettre du 23 septembre 2016 adressée à M. Pierre-Luc Turgeon, secrétaire de la commission, le Vérificateur général adjoint écrivait ceci : «Nous estimons que les actions prévues devraient permettre de corriger les lacunes identifiées.» En date d'aujourd'hui, sept des 12 actions annoncées dans le plan d'août 2016 sont réalisées ou en voie de l'être, cinq restent à mettre en place. Par ailleurs, je profite de cette occasion pour vous informer qu'en juillet 2016 de nouveaux contrats pour les mêmes besoins que ceux examinés par le Vérificateur général ont été octroyés et que ces nouveaux contrats intègrent l'ensemble des recommandations qui ont été faites par le Vérificateur général du Québec.

Ensuite, en ce qui a trait au suivi du rapport sur l'optimisation des ressources en acquisition de biens et services, je ne reviendrai pas sur l'état de situation présenté tout à l'heure par Mme Leclerc. 11 recommandations avaient été jugées à progrès insatisfaisant en mai 2016. On vous a déposé un document qui fait état des travaux qu'on a menés en relation avec ces 11 recommandations là, jugées insatisfaisantes, travaux qu'on mène depuis mai 2016. Et, à la lecture du document, vous constatez que nous avons consacré un certain nombre d'efforts à la planification des interventions, à l'information de gestion, aux indicateurs de performance et également à la gouvernance du processus d'acquisition, à sa surveillance, au contrôle et à la vérification du processus. Il me fera plaisir également d'en discuter avec vous si vous le souhaitez.

En conclusion, M. le Président, parce que je pense que j'arrive au terme, j'aimerais profiter de cette occasion pour témoigner des travaux qui ont été menés au centre en matière de gestion contractuelle, préoccupation que les membres de la commission ont à coeur ainsi que le Centre de services partagés du Québec. Nous vous avons déposé d'ailleurs,

à cet effet, notre plan de travail en gestion contractuelle et notre processus de référence en acquisition de biens et de services, en attribution et en gestion de contrats, qu'on a complétés au cours des dernières semaines, ainsi que notre plan d'action en matière d'éthique et d'intégrité, un sujet intimement lié à la gestion contractuelle.

M. le Président, nous demeurons confiants que nos mécanismes mis en place contribueront à resserrer notre vigie contractuelle, à améliorer nos pratiques de gestion, à réaliser les meilleures acquisitions, aux meilleures conditions, tout en nous assurant de l'intégrité de l'ensemble de nos processus contractuels.

En terminant, vous me permettez de souligner l'engagement du personnel du centre dans la mise en oeuvre du Plan de transformation et à mentionner aussi le travail de haute qualité qui est mené par les vice-présidents et vice-présidentes ainsi que par les gestionnaires du centre. Merci de votre attention. M. le Président, je demeure disponible à répondre aux questions des membres de la commission.

Le Président (M. Girard) : Merci beaucoup, M. Jean.

Discussion générale

Donc, nous allons débiter les interventions. Le gouvernement dispose de 1 h 20 min; l'opposition officielle, environ 48 minutes; la deuxième opposition, 32 minutes. Nous allons fonctionner à tour de rôle. La plupart des questions seront probablement adressées à M. Jean et probablement à Mme Leclerc, dans certains cas. Si les autres intervenants désirent répondre à certaines questions, je vais vous demander de vous nommer, pour fins d'enregistrement, avant la réponse à la question. C'est plus facile pour les gens de la technique, pour pouvoir suivre les différentes interventions.

Donc, nous allons débiter avec le groupe du gouvernement, avec le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. J'ai commencé ma carrière en informatique il y a déjà plus de 40 ans et j'ai toujours été plus ou moins mêlé à cette question d'informatique, même au gouvernement ici, et je ne me rappelle pas de système informatique qui se réalise sans problème. Donc, les problèmes, ça fait partie de l'informatique depuis toujours, je ne suis pas surpris d'en trouver.

En fait, de temps en temps, le vérificateur donne une bonne note pour un système informatique. Je me rappelle que SAGIR 1, il me semble, avait obtenu, pendant un an ou deux, des bonnes notes. Mais en général, évidemment, ce sont les problèmes que chaque système va vivre ou que chaque organisation va vivre qui font l'objet des rapports, et pour une bonne raison : on est ici pour s'assurer que, s'il y a quelque chose qui dévie, bien, on puisse avoir l'assurance qu'on travaille pour corriger la situation.

À la lecture du rapport de la Vérificatrice générale, évidemment, on a l'impression un peu que le CSPQ nous montre une collection assez importante de problèmes qui, même pour la plupart, peuvent paraître classiques, là, on les retrouve dans la littérature en gestion, en informatique, dans les journaux scientifiques, disons, universitaires, etc., et on dirait que plusieurs de ces problèmes-là sont là depuis un certain nombre de décennies. Justement, puisqu'il y a des problèmes là-dedans qu'il me semble on retrouve ailleurs aussi, je voudrais poser une question — c'est pour ça que j'ai demandé de commencer — que je pose généralement plutôt vers la fin de la séance, c'est : Est-ce qu'on est uniques, là, dans la problématique ou les problématiques qu'on rencontre ou est-ce que c'est quelque chose que, pour des organisations semblables, de services partagés... Je me rappelle, quand on avait parlé du Centre de services partagés du Québec, là, il y avait eu un engouement mondial, un livre ça d'épais qui avait été écrit sur les «shared services», en anglais, et on disait que ça, c'était la solution à tous les problèmes. C'est souvent ça, en informatique. Ça fait 40 ans que je suis en informatique. Ça fait 40 ans qu'à tous les quatre, cinq ans il y a une solution universelle, mondiale qui vient nous dire qu'il faut faire ça plutôt qu'autre chose. Alors, ici, le gouvernement, les fonctionnaires s'étaient engagés dans cette solution-là, mais je pense que ce n'est pas le seul endroit où il y en a.

Alors, la question que je pose régulièrement à nos invités, c'est : Est-ce que vous faites de l'étalonnage? Est-ce que vous vous comparez à d'autres? Qu'est-ce que vous comparez, dans votre organisation, à ce qui se passe dans d'autres organisations? Et, le portrait qui nous apparaît quand même un peu négatif, là, comment ça se compare par rapport à ce qu'on voit ailleurs?

M. Jean (Denys) : ...M. le Président, que la question s'adresse à moi.

M. Reid : Bien, avec l'expérience que vous avez, en plus, dans la fonction publique, vous avez quand même une vision d'un petit peu de hauteur que parfois on n'a pas toujours.

• (15 h 30) •

M. Jean (Denys) : Bon. D'abord, M. le Président, le député l'a évoqué, ça fait des années qu'on parle de services partagés en Occident. Nous, au Québec, on s'y est engagés en 2005, il y a donc un peu plus de 10 ans. Dans toutes ces années-là, il y a eu effectivement des bons coups, il y a eu aussi de mauvais coups qui ont fait beaucoup de manchettes. Et, quand on regarde alentour de nous, on constate que la plupart des pays occidentaux et des gouvernements au Canada sont lancés dans cette forme d'administration publique qu'on appelle les services partagés et ont, pour la plupart, la très grande majorité, mis en place des organismes spécialisés dans le service partagé. Un exemple qui est très près de nous : l'Ontario a un centre des services partagés ontarien. Ils administrent 53 services de toute nature. Ça va de l'approvisionnement à l'informatique. Il y en a 80 % qui sont obligatoires. Alors donc, il y a des modèles. Partout au Canada, il se fait du service partagé à différents niveaux, à différents modèles.

Est-ce que, par rapport à l'ensemble de cet univers-là, le Québec... Comment se situe, dans le fond, le Québec... c'est un peu la question que vous posez, comment on se situe par rapport à l'ensemble de ces organismes en services

partagés? C'est sûr que ça dépend du domaine. Par exemple, au niveau des approvisionnements, nos lois... et aux règlements, sont assez particulières par rapport aux autres provinces. Mais il reste que, dans l'ensemble de l'approche en services partagés... On vient justement de recevoir des résultats d'une étude qui a été commandée justement par nos collègues de l'Ontario. Ils ont demandé à la firme KPMG de faire une espèce d'étalonnage d'une quinzaine de centres de services partagés au Canada, aux États-Unis, en Europe et même en Australie, tant dans le secteur public que privé. Ils ont demandé à cette firme-là d'essayer d'établir, là, c'est quoi, les 10 qualités d'un service partagé. Et nous, on a été associés à cette enquête-là. On vient d'avoir le résultat, puis je vous en parle parce que c'est la première occasion qu'on a de vous le dire. Mais on se classe deuxièmes sur 20, derrière la Colombie-Britannique. On a un taux de performance qui se situe à 67 %. La moyenne des autres centres, c'est 45 %.

Bon, ceci étant dit, est-ce que c'est le paradis? Non, il y a encore beaucoup de travail à faire, il y a encore beaucoup de potentiel à faire.

M. Reid : Je suis content de vous entendre dire ça, parce que, moi, mon prochain commentaire, c'était : Ce n'est pas parce qu'on a un bon résultat qu'on ne va pas vous poser des questions aujourd'hui, parce qu'on a des questions sur plusieurs sujets.

M. Jean (Denys) : Bien, je m'apprêtais à m'en aller, M. le Président.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Reid : Oui? Allez-y, allez-y. Non, allez-y, terminez. Excusez-moi.

M. Jean (Denys) : Non, ce n'est pas parce que justement on se classe là qu'on a tout fait. D'ailleurs, le Plan de transformation — puis je reviens là-dessus — quand on disait qu'on repositionnait le Centre des services partagés, c'était justement l'objectif, c'était de ramener véritablement cette organisation-là à sa mission véritable : du service partagé de commodité, à valeur ajoutée pour les ministères et les organismes. D'ailleurs, au moment où je vous parle, on a examiné 99 de nos 129 services et on va se retirer de 24 ou transférer. Il y a des services où on n'a pas d'affaire, parce qu'on n'a pas de valeur ajoutée.

M. Reid : Avez-vous d'autres exemples?

M. Jean (Denys) : Bien, par exemple — je vais vous donner un exemple — on a transféré le Service aérien gouvernemental au ministère des Transports. Il n'y avait rien, aucun sens de services partagés là-dedans. À l'époque, quand je suis arrivé, à l'origine, avec mes collègues, on faisait ce qu'on appelait du développement d'applications informatiques pour le ministère des Affaires municipales, pour le ministère de la Solidarité et du Service social et pour le ministère de la Famille. Il y avait 95 personnes, à peu près, qui jouaient là-dedans, là, et 85 millions de dépenses autour. Ils étaient tellement mission, là, qu'ils avaient chacun leur coin au CSPQ.

M. Reid : Donc, il n'y avait pas de gain.

M. Jean (Denys) : Ce n'était pas de la commodité. Ces gens-là ont été retournés dans leurs ministères.

M. Reid : Autrement dit, ce n'était pas partagé, il n'y avait pas d'économie à faire avec ça.

M. Jean (Denys) : Il n'y avait pas d'économie. Et, de toute façon, on n'avait pas de capacité de faire de l'expertise standard en la matière. C'est des domaines standard, des domaines de base. C'est là qu'on a du potentiel, du potentiel d'économie, du potentiel de résultat, et il faut retourner tranquillement vers ça.

Ceci étant dit, le dire aujourd'hui, c'est facile, mais, demain matin, j'identifie un service qui n'est pas de nature partagé... j'ai des clients au bout, là, qui reçoivent le service. Il faut donc que je sorte de ce service-là de manière intelligente, en transition normale, pour éviter que ces clients-là se retrouvent en difficulté.

M. Reid : M. le Président, est-ce qu'il me reste du temps?

Le Président (M. Girard) : Oui, il reste deux minutes exactement.

M. Reid : Bon. C'est parce qu'on parlait d'économie, là. Il y a un élément qui ressort, à un moment donné, et qui m'a frappé, moi, je pense qu'il y en a d'autres qui vont en parler aussi, mais c'est que, les économies qui découlent des services partagés, là, la vérificatrice nous dit que... et elle a soif un peu d'information là-dessus, qu'elle n'a pas l'impression que vous en faites un calcul systématique. Est-ce que vous pouvez nous en parler?

M. Jean (Denys) : Bien, d'abord, la Vérificatrice générale a soif depuis longtemps, et je partage sa soif.

Bon, il est clair que nos méthodes de calcul particulièrement en approvisionnement puis en acquisition sont des méthodes qui sont à revoir. D'ailleurs, il y a un mandat actuellement en cours chez nous à la Direction générale des finances pour revoir nos méthodes de calcul des économies. Et je me souviens de certains rapports de la Vérificatrice

générale qui nous blâmaient, dans le fond, de calculer nos économies à partir de l'information qui était fournie pas les vendeurs. Bon, il y a des cas où c'est facile, parce que... Je vais vous donner un exemple. En téléphonie cellulaire, demain matin, vous pouvez aller sur le site de n'importe quelle firme, puis ils vont vous donner leur tarif entreprise : pour tant d'employés que vous branchez sur une téléphonie cellulaire, ils vont charger tant, ce qui nous permet, dans ce domaine-là, de mesurer les économies de volume très exactement, sauf que, dans d'autres domaines, ce n'est pas évident. Et là il faut se donner des méthodes beaucoup plus fines, beaucoup plus précises pour aller mesurer ces économies-là, et on y travaille.

L'autre aspect de l'économie en acquisition, c'est le processus. Il y a 10 ministères qui se regroupent pour faire un processus d'acquisition. On peut facilement concevoir qu'on économise neuf processus d'acquisition ou huit processus d'acquisition point quelque chose. Il y a des économies dans le processus d'acquisition qui sont manifestement là. Les chiffres que j'ai à date, qui sont des chiffres paramétrisés depuis quelques années... on me dit qu'un processus d'acquisition, ça peut coûter à opérer entre 40 000 \$ et 60 000 \$. Alors, si je multiplie par 10...

Le Président (M. Girard) : Malheureusement, M. Jean...

M. Jean (Denys) : Je vous laisse le calculer.

Le Président (M. Girard) : ...je dois vous arrêter, le temps est écoulé. Nous allons passer du côté de l'opposition officielle avec le député de Beauharnois.

M. Leclair : Merci, M. le Président. Alors, tout d'abord, mes salutations à M. Jean et à toute son équipe qui l'accompagne, bien entendu, Mme Leclerc, et votre équipe aussi. Merci de votre précieux temps. Et on a beaucoup de questions. La dernière fois, je pense qu'on a sorti de nos rencontres insatisfaits. Puis aujourd'hui on regarde les rapports puis, bien entendu, on ne s'attend pas à la perfection, mais j'aimerais savoir. Il y a une question qui me préoccupe au plus haut point, au-delà de la saine gestion, de la bonne administration. On va parler d'expertise tout au long de l'après-midi, bien entendu.

J'aimerais vous entendre tout d'abord sur la sécurité de nos systèmes. J'aimerais savoir, en ce moment, qui s'occupe de la sécurité de nos systèmes. Est-ce que c'est toujours à l'externe? Est-ce que c'est donné à contrat? Est-ce qu'on prévoit faire ça à l'interne? Je veux vous entendre, M. Jean, à propos de la sécurité de nos systèmes.

M. Jean (Denys) : M. le Président, M. le député, nous avons, chez mon collègue Marc, une unité spécialisée dans la sécurité informatique qui sont responsables de vérifier... ou de s'assurer de la sécurité de nos systèmes informatiques. La façon dont on travaille, c'est que... Vous savez qu'il y a des paramètres pour mesurer la sécurité des systèmes. Il y a des systèmes qu'on appelle ISO. ISO nous fournit un certain nombre de paramètres, et on va vérifier si nos systèmes informatiques répondent aux exigences de sécurité de ces systèmes ISO. On vient récemment, d'ailleurs, de faire un tour de piste en matière de sécurité informatique, puis je pourrai éventuellement demander à M. Landry d'aller plus loin.

L'autre élément qu'on fait aussi, c'est qu'on travaille sur des tests d'intrusion pour vérifier si l'étanchéité d'accès de nos systèmes est là. Mais je peux vous rassurer sur le fait qu'on met tout en oeuvre pour s'assurer que nos systèmes informatiques, au Centre de services partagés, sont sécuritaires, parce que, vous le savez, M. le député, M. le Président, on donne des services aussi à des ministères et à des organismes qui, eux, sont intéressés à s'assurer que nos services ou nos infrastructures sont sécuritaires.

M. Leclair : Mais, sur cet aspect-là, est-ce qu'on donne ça à contrat ou c'est fait par l'interne?

M. Jean (Denys) : Il y a du travail qui se fait à l'interne. Il y a des tests d'intrusion qui sont faits par des firmes spécialisées, des gens qui sont spécialisés, mais on travaille à l'interne.

Je pourrais peut-être passer la parole, M. le Président, si vous le permettez, M. le député, à M. Landry, qui est vice-président aux...

M. Leclair : Oui, oui, bien entendu.

Le Président (M. Girard) : M. Landry, allez-y.

• (15 h 40) •

M. Landry (Marc) : Oui. Bonjour. Donc, les travaux d'audit que M. Jean faisait référence par rapport aux normes ISO ont été conduits à l'interne par des ressources internes, et, lorsqu'il est question des tests d'intrusion, bien là, c'est des contrats qui sont confiés à une firme externe. Donc, les évaluations, les autoévaluations qu'on a faites couvrent l'ensemble de nos infrastructures, donc, que ce soient la plateforme centrale, la plateforme intermédiaire, les réseaux, les réseaux de télécommunications, le poste de travail. Donc, pour chacune de ces composantes-là des infrastructures technologiques, il y a une autoévaluation qui a été faite à partir de cette méthode-là ISO, et on a identifié un certain nombre de choses qui sont en conformité, un certain nombre de choses qui ont besoin d'être corrigées et on a un plan d'action qui est en cours. Ça, c'est pour le volet sécurité.

Pour le volet que je qualifierais de continuité des services, on vient de compléter un bilan de santé, un exercice où on a pris chacun de nos services en infrastructures technologiques et, pour chacun de ces services-là, on a évalué chacune des composantes technologiques, l'état de santé, l'état de désuétude de ces composantes technologiques là, et on est en mesure de dresser un plan pour contrer la désuétude sur trois ans qui nous permet d'afficher, pour les trois prochaines années, l'état de santé de nos infrastructures.

Donc, d'un point de vue sécurité, est-ce que les règles de sécurité sont rencontrées? On a la méthode ISO, l'autoévaluation qui est faite et les tests d'intrusion et, au niveau de la robustesse de nos infrastructures, on a l'état de santé de nos infrastructures qui a été conclu.

M. Leclair : O.K. Mais c'est parce qu'il y a eu toutes sortes de bruits de fond, là. On parlait même que l'UPAC, à un moment donné, aurait eu une plainte face à cette gestion-là des réseaux de sécurité puis on parlait du programme... je pense que c'est RENIR que ça s'appelait, ou est-ce que c'est comme ça? Est-ce qu'il y a une compagnie...

M. Jean (Denys) : Bien, il y a un programme qu'on administre qui s'appelle RENIR. C'est un réseau national de radiocommunication en sécurité publique. M. le Président, je ne me souviens pas d'avoir entendu dire que l'UPAC avait été appelée pour des questions de sécurité dans le RENIR. Le RENIR fait partie des audits dont parle le vice-président, M. Landry. Donc, en termes de sécurité, là, RENIR est vérifié comme n'importe quelle infrastructure.

M. Leclair : O.K. Puis, justement, lorsque vous me parlez de normes ISO, c'est des normes établies, là — ISO, je pense que tout le monde connaît ça — mais les personnes qui mettent en oeuvre ISO, elles s'assurent que les normes ISO sont suivies, au-delà de l'audit que vous devez passer lorsqu'on est dans les normes ISO, on s'entend bien. Les personnes qui mettent ça en oeuvre, est-ce que c'est des sous-traitants qui mettent cette sécurité-là en oeuvre ou c'est de la gestion interne? Puis tout ça, là, pour relier à la dernière discussion qu'on avait la dernière fois, de dire : Est-ce que nous avons l'expertise?, on disait, quand on avait quitté la pièce, qu'on prévoyait de mettre de plus en plus de gens de l'interne, des gens qualifiés à ces niveaux-là.

Alors, je veux avoir un peu la mise en contexte. Où est-ce qu'on est rendus avec ça? Est-ce qu'on continue à aller à contrat? Est-ce qu'on prévoit... Un portrait.

M. Jean (Denys) : On gère notre sécurité informatique. La gouvernance de notre sécurité informatique est gérée à l'interne. C'est une équipe spécialisée en sécurité qui s'assure que nos infrastructures respectent les meilleures normes possible de sécurité.

Ceci étant, s'il y a une correction à faire là, là, à court terme, on n'est pas exclu d'aller à l'extérieur chercher quelqu'un pour le corriger. Mais la surveillance de la sécurité, la gouvernance de notre sécurité est faite à l'interne. Et j'ajouterais, M. le Président, qu'ISO, c'est une série de critères, et l'audit sert à s'assurer que nos critères, que les critères sont respectés. Et je compléterai en disant que nous, à l'échelle de l'organisation, à mon niveau et à celui de M. Landry, on surveille l'état de situation. On met des couleurs, là, bleu, blanc, rouge, vert, là, on surveille ça et on travaille. Il y a du vert pas mal partout.

M. Leclair : O.K. Bien, je vais passer... Comment il reste de temps?

Le Président (M. Girard) : 2 min 8 s exactement.

M. Leclair : Ce n'est pas 20 que je vois? Non, j'ai inversé les chiffres. Merci, M. le Président. Je reviendrais un peu... On avait eu des discussions, à la dernière rencontre, sur tenter de pousser encore plus loin le logiciel libre et l'utilisation des logiciels libres. Où est-ce qu'on en est avec ce dossier-là?

M. Jean (Denys) : Je vais peut-être laisser la parole à M. Landry là-dessus, M. le Président.

Le Président (M. Girard) : M. Landry, allez-y, la parole est à vous.

M. Landry (Marc) : Il y a un inventaire des logiciels libres qui a été demandé par le bureau du DPI récemment, là. On a répondu à ça il y a deux semaines.

Le logiciel libre est largement utilisé au niveau de la gestion des infrastructures particulièrement, là. Il y a plusieurs composantes, là, qui se comptent par centaines, qui sont du logiciel libre. Il y a des systèmes d'exploitation de certains serveurs qui sont en Linux, ou ces choses-là. Il n'y a pas de progression sensible qui se fait, mais, lorsque l'opportunité se présente, l'opportunité est toujours regardée pour voir s'il n'y a pas un logiciel libre qui peut répondre aux besoins. C'est sûr qu'au niveau applicatif, à proprement parler, bien là c'est moins répandu, mais il y a un certain nombre de projets qui sont en cours qui pourraient éventuellement, là, amener à l'acquisition de solutions basées sur le libre.

M. Leclair : Bien, c'est comique, parce qu'à chaque fois on nous répond : Le logiciel libre, oui, oui, c'est là, c'est évident, mais...

Une voix : ...

M. Leclair : Je pense que je manque de temps, parce que le président me regarde avec des grands yeux.

Le Président (M. Girard) : Il reste 48 secondes. Non, c'est parce qu'il y a peut-être une intervention de M. Jean pour compléter la réponse.

M. Jean (Denys) : On s'est lancés récemment dans l'infonuagique pour les messageries électroniques. On est allés en appel d'offres public pour établir des fournisseurs, et, parmi ces fournisseurs-là, il y a un fournisseur de logiciels libres. Donc, quand c'est possible d'ouvrir aux logiciels libres, il n'y a pas de difficulté à y parvenir.

M. Leclair : ...dans mon prochain bloc. Il me reste du temps?

Le Président (M. Girard) : Ah! il reste 20 secondes.

M. Leclair : 20 secondes. Bien, c'est sûr que je vais revenir sur le logiciel libre, parce que, le dernier coup, on a parlé : Quand on parle avec les gens extérieurs, les gens... il y a comme un genre de manque de transparence, les gens disent : Bien là, le logiciel libre, le gars qui signe les contrats puis qui a déjà des contrats, il ne favorisera pas le logiciel libre, là, pour ne pas perdre son contrat. Puis, dans ce temps-là, il faut se remettre dans la phase où est-ce qu'on était, que les gens qui rédigeaient les appels d'offres étaient les propres acquéreurs qui vont avoir le contrat, donc. Mais on va revenir tantôt, parce que je crois que je manque de temps.

Le Président (M. Girard) : Excellent.

M. Jean (Denys) : ...commentaire.

Le Président (M. Girard) : Oui, mais on va revenir à la prochaine...

M. Jean (Denys) : J'aimerais ça en reparler au député.

M. Leclair : ...M. Jean, c'est sûr, je vous le jure.

Le Président (M. Girard) : Nous allons passer du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, mesdames et messieurs, il me fait plaisir de vous rencontrer ici aujourd'hui. Malheureusement, c'est ma première présence à la CAP en regard du CSPQ. Donc, moi, je voudrais commencer au suivi des recommandations et à votre processus, en fait, de suivi des recommandations. Comme on l'a dit, par exemple, pour la gouvernance en matière d'acquisition, on a, en fait, trois sur neuf seulement des recommandations qui ont été suivies.

Donc, je voudrais vous entendre un peu sur : Où vous en êtes, qu'est-ce que vous faites avec ça et quelles sont vos intentions à court terme?

Le Président (M. Girard) : Allez-y.

M. Jean (Denys) : M. le Président. M. le député, d'abord, premièrement, le bilan auquel vous référez date de mai 2016. Là-dessus, c'était exactement la situation de mai 2016. Depuis ce temps-là, on a travaillé à faire évoluer un certain nombre de choses, par exemple, en gouvernance des acquisitions, puis on a pris la peine de vous l'envoyer. Malheureusement, on aurait dû l'envoyer plus tôt, mais on a été convoqués vendredi dernier. On est rapides, mais il y a des limites, là.

On s'est donné ce qu'on appelle un processus de référence en acquisition de biens et services, d'attribution et de gestion de contrats, et ce processus-là, qu'on a adopté à l'automne dernier, en décembre dernier, c'est un processus qui découpe toutes les étapes qu'on doit suivre et respecter, de l'identification du besoin jusqu'à l'attribution du contrat, puis, pour chacune de ces étapes-là, on établit les exigences légales, réglementaires, les bonnes pratiques à suivre, la reddition de comptes à fournir et les indicateurs de performance à mesurer. Ce processus d'acquisition là nous permet de couvrir, de notre point de vue, l'ensemble du domaine d'un processus d'acquisition et aussi l'ensemble des préoccupations du vérificateur et de la Vérificatrice générale à toutes les étapes du processus d'acquisition. Et, ce processus-là, maintenant, on va le déployer progressivement à l'intérieur de l'appareil du CSPQ.

Il faut que vous sachiez, M. le député, puis c'est une réflexion que je me suis faite, moi, après deux ans, je ne suis pas un spécialiste de services partagés, là, j'arrive de Retraite Québec. Puis on me dit : Tu vas gérer ça. Et là je commence à fouiller la question des acquisitions. Les seules acquisitions que je fais, moi... j'achète une auto de temps en temps. Et là je me rends compte que, dans le fond, depuis 1964, le gouvernement du Québec fait des acquisitions centralisées. Ça a été le directeur général des achats. Depuis 2005, c'est le Centre des services partagés. Puis, quand je remonte dans l'histoire, je me rends compte que, pendant tout ce temps-là, tous les efforts ont été consacrés à ce que j'appellerai le dossier d'acquisition. On écrit l'appel d'offres, on le rend public, on donne un contrat, on arrête là. Puis là on présume que, l'identification du besoin puis le suivi du contrat puis la fermeture du contrat, c'est le client qui va s'en occuper. J'ai le goût de vous dire qu'on n'est pas en sécurité dans ces bouts-là, parce que le client, lui, il veut une réponse à son besoin, puis, si son besoin n'est pas satisfait, la seule chose qu'il pense, c'est chialer.

• (15 h 50) •

Alors, nous, ce qu'on s'est dit : Il faut s'investir davantage en amont puis en aval du processus. C'est pour ça qu'on s'est donné un processus. Puis, pas plus tard que vendredi, on lance le changement dans l'appareil chez nous. Puis, pour faire ce processus-là, on s'est abreuvé — parce qu'on a parlé de soif tout à l'heure — aux recommandations du vérificateur

et de la Vérificatrice générale pour dire : Bon, bien, c'est important, par exemple, de bien identifier le besoin, de bien le décrire. Je pense, la dernière fois, je disais au député de Gaspé : Moi, je ne vais pas chercher des chaloupes bleues, je vais chercher des chaloupes à rames. La couleur, je ne peux pas la demander.

Donc, l'identification du besoin est importante dans le processus, et, de plus en plus, le suivi du contrat... D'ailleurs, dans le rapport sur les deux contrats de technologies, une des recommandations importantes du vérificateur, c'était de s'assurer en cours de contrat que la stratégie d'acquisition qu'on avait mise en place donnait les résultats escomptés. Donc, le suivi du contrat devient aussi important puis il va le devenir encore bien plus, M. le Président, avec l'agence des marchés publics. Le projet de loi n° 108 que vous examinez actuellement, là, va faire des obligations pour le rendement des fournisseurs puis la gestion des plaintes des fournisseurs, donc il va falloir encore être plus alertes.

On donne 2 000 contrats par année, M. le Président. Imaginez l'enjeu d'essayer de discipliner tout ce système-là dans un processus. Mais les gens ici, on va y arriver, on va y arriver.

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

M. Jean (Denys) : Je parle beaucoup. Excusez-moi, M. le Président. C'est l'enthousiasme.

M. Bolduc : Vous nous avez parlé que la situation était exacte en mai 2016. Vous en êtes où exactement aujourd'hui sur les six des neuf points qui étaient encore insatisfaisants? Vous en êtes où exactement?

M. Jean (Denys) : Bon, par exemple, en planification des interventions... puis je vais les prendre dans l'ordre, là, puis on pourra peut-être continuer, M. le député, si vous revenez, en planification des interventions, on s'était fait reprocher, à raison, de ne pas avoir une perspective sur ce qui s'en venait en termes de contrats.

Là, on a pris des dispositions pour suivre nos contrats. Par exemple, on s'intéresse beaucoup, depuis quelques mois, aux contrats de 1 million et plus que le Centre des services partagés donne. On a mis en place une vigie contractuelle où tous les contrats de 1 million et plus sont scrutés individuellement. On s'est donné en même temps un tableau de suivi. On sait, 12 mois à l'avance, les contrats de 1 million et plus qui viennent à échéance et on exige de nos gens que, six mois avant l'échéance, ils nous déposent une stratégie d'acquisition. Vous allez me demander : Pourquoi les contrats de 1 million et plus? Parce que 20 %, en quantité, c'est 1 million et plus, mais 80 % à 90 % de la valeur des contrats que j'attribue, c'est 1 million et plus. Donc, on s'intéresse à ça.

Par ailleurs, on est en train d'expertiser ou de tester une formule de demande d'acquisition dans laquelle on va demander aux clients de nous donner de l'information sur les contrats à venir, parce que souvent les clients nous font acquérir des contrats sans nous indiquer que c'est comme un besoin récurrent, et ainsi de suite. On veut se donner cette capacité-là. Ça, c'est au niveau de la planification des interventions.

Au niveau des indicateurs de performance et de l'information de gestion, le processus auquel je vous réfèrais tout à l'heure, chacune des étapes identifie l'indicateur de performance qu'on doit mesurer et l'information de gestion que cette étape-là doit livrer. Il y a une cinquantaine d'indicateurs de performance au total qu'on devra suivre lorsqu'on aura mis en oeuvre ce processus-là. Par ailleurs, on a une dizaine ou une douzaine de formulaires, de rapports d'information de gestion pour savoir où on en est dans l'attribution des contrats. Puis, pendant qu'on développe ça, la Direction générale des acquisitions, qui est sous la responsabilité de Mme Guay, ils ont un tableau de bord avec 11 indicateurs de performance où on peut suivre l'évolution des contrats qu'on attribue.

Ça, c'est deux exemples parmi d'autres, puis je pourrais continuer comme ça, M. le Président, mais je pense que je suis en train de prendre le temps du député.

Le Président (M. Girard) : M. le député, 1 min 40 s.

M. Bolduc : Non, mais ça va, parce que vous m'avez parlé de deux des éléments sur les six qui étaient en déficience. Allez-y.

M. Jean (Denys) : Bien, je pourrais continuer sur la gestion des risques.

On s'est fait dire, par exemple, qu'on gérait mal nos risques. Donc, d'abord, premièrement, on a défini les risques corporatifs, l'ensemble de nos risques, comme organisation. C'était au printemps ou à l'été 2016... ou à l'automne, je ne me souviens pas du moment, où on identifié 11 grands risques corporatifs. Ils ont été présentés au conseil d'administration. On est en train de développer des plans d'amélioration.

Pour ce qui est précisément des acquisitions, on travaille très étroitement avec l'UPAC à développer la gestion de nos risques en collusion et corruption. Par ailleurs, comme je vous le disais tantôt, tous nos contrats de 1 million et plus viennent à un comité que je préside, qui s'appelle un comité de vigie contractuelle, puis chacun des contrats est challengé, excusez l'expression grecque, là, en matière de risques. On interroge le promoteur du contrat sur l'établissement de ses risques, la mise en place des mesures de mitigation, ainsi de suite,

Et finalement, dans le formulaire de demande d'acquisition qu'on est en train de tester auprès de deux ministères puis qui va devenir, dans le fond, la mécanique pour recevoir toute demande d'acquisition au gouvernement, il y a une section sur l'identification des risques et sur la mesure des mesures de mitigation.

Donc, on progresse, là, dans l'évaluation des risques. Ce n'est pas parfait, là, mais on progresse.

Le Président (M. Girard) : Ceci met fin à votre bloc. On reviendra lors du prochain bloc. Donc, on va aller du côté du deuxième groupe d'opposition avec le député de La Peltrie.

M. Caire : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Jean. Bonjour à tous les gens du CSPQ.

Tout à l'heure, M. Jean, vous avez dit : Il y avait trop de services offerts par le CSPQ, dont certains n'avaient aucune valeur ajoutée. Donc, vous allez élaguer ces services-là. Mais on s'entend que l'acquisition de matériel, les achats, qui représentent un volume important, ça, c'est au coeur de votre mission.

Comment pouvez-vous expliquer que le CSPQ, au coeur de sa mission, puisse acquérir du matériel, matériel informatique pour l'exemple de ma question, plus cher que ce que moi, je paierais comme individu, unitairement? Comment le CSPQ peut-il nous expliquer que, par exemple — là, je prends un des exemples qui a été donné par la Vérificatrice générale — vous allez acquérir un iPad à 499 \$, alors que moi, je vais le payer, chez le fournisseur, à 439 \$? Ça, c'est 60 \$ de différence sur le prix que moi, je paie. Ce qui veut dire que, normalement, vous devriez, étant donné le volume, payer moins cher que ce que moi, je paie. Donc, vous devriez payer en bas du 439 \$. Comment se fait-il qu'une organisation comme le CSPQ livre un résultat... ou une absence de résultat semblable? Comment vous pouvez m'expliquer ça?

Le Président (M. Girard) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, M. le Président, dans le rapport... je crois, c'est le rapport sur les deux contrats de technologies de l'information, la Vérificatrice générale avait effectivement identifié deux situations de ce type-là. Il y en a une qui s'est avérée être corrigée, parce que ça avait été une erreur de ligne, là, dans le configurateur. Quant à l'autre, effectivement, vous avez raison, M. le député. M. le Président, le député a raison. À l'oeil, là, il nous apparaît que ça coûte plus cher, mais, lorsqu'on fait une vérification plus approfondie, on compare le prix du marché — c'est le prix, dans le fond, que vous dites — et le prix payé, on se rend compte que les garanties et toutes les conditions d'utilisation de l'équipement sont différentes, et c'est ça qui explique la différence de prix entre le prix qu'on a payé... parce qu'une fois que la vérificatrice eut établi cette situation-là je n'ai pas besoin de vous dire, M. le Président, que j'ai demandé à mes gens de me l'expliquer. Or, l'analyse nous fait dire que la différence de prix s'explique par les conditions d'utilisation ou d'acquisition du matériel. Les garanties sont plus longues, les exigences sur les conditions sont plus importantes.

Ceci étant dit, le député a raison de soulever cette question-là, puis je pense que la Vérificatrice générale est préoccupée aussi par le suivi. Une fois qu'on signe un contrat, là il faut s'assurer que le prix qu'on est allé chercher... D'abord, on va chercher le meilleur prix, M. le député. C'est ça, l'objectif. Il faut s'assurer que le prix qu'on est allé chercher est respecté. Or, actuellement, une fois que le contrat est signé, c'est le client qui est responsable de cette qualité des prix, et c'est ça, nous, qu'on veut changer. On veut essayer d'aller jusqu'à vérifier la performance du fournisseur, puis, si le fournisseur exagère, on va agir comme centre.

• (16 heures) •

M. Caire : Mais, en tout respect, M. Jean, là, votre réponse n'est pas satisfaisante, mais pas du tout, là.

Comme vous le savez, j'ai une certaine connaissance du domaine, là, puis je peux comprendre qu'on me parle de garanties, je peux comprendre qu'on me parle de conditions d'utilisation. D'abord, les conditions d'utilisation, là. J'aimerais qu'on m'explique c'est quoi, les conditions d'utilisation d'un iPad, là. Je veux dire, tu sais, je l'ouvre, je le débarrasse puis je l'utilise, là. On parle de 499 \$. Ça, c'est le prix que vous avez payé. 439 \$, ça, c'est le prix que moi, je vais payer si je l'achète. Donc, normalement, étant donné le volume, vous devriez le payer moins que 439 \$. Avec le pouvoir de négociation que vous avez, compte tenu du volume d'acquisitions qu'un client comme le CSPQ représente, les garanties prolongées puis les conditions d'utilisation... Vous allez payer ça, quoi, en gros, là, 70 \$, 80 \$, 90 \$ de plus l'unité? On est en train de parler d'une variation d'au-dessus de 30 %... au-dessus de 30 % de variation sur les conditions d'utilisation.

Est-ce que la réponse, ce serait plutôt que, le processus d'acquisition, là, il y a eu un bogue majeur dans le processus d'acquisition? Est-ce que vos acheteurs ont été formés? Est-ce que vous avez une veille efficace sur les variations des prix du marché? Est-ce que vous avez une connaissance fine non seulement des appareils qui sont acquis, mais des prix qu'on devrait pouvoir les acquérir? Est-ce que tout ça, là, ça a été mis en place? Parce que moi, là, quand on vient me dire que c'est la garantie prolongée, là, qui est le problème, j'ai un petit peu de misère.

Le Président (M. Girard) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le député, moi, ce que je peux vous dire, là, l'information qu'on me donne — ce n'est pas moi qui les achète, les tablettes, là — c'est que nous, on va chercher un produit avec une garantie prolongée de trois ans, alors que vous, quand vous achetez, sur le configurateur du fournisseur, la garantie maximum, c'est un an. C'est ce qui explique la différence.

Ceci étant dit, ceci étant dit, vous n'êtes pas obligé de partager mon point de vue, je vous donne l'information qu'on me donne. Ceci étant dit, ça ne marche pas, c'est clair.

M. Caire : O.K.

M. Jean (Denys) : Ça ne marche pas, c'est clair, puis, si on est ici devant vous, c'est justement pour essayer d'améliorer les choses.

Là, vous avez évoqué la question de la spécialité, la connaissance des marchés. C'est un méchant défi, connaître les marchés. Il faut s'organiser pour mieux connaître nos marchés. Ça fait partie des enjeux. La connaissance des marchés, là, une fois qu'on a dit ça, ça veut dire quoi, là, la connaissance des marchés? Est-ce qu'on est équipés de manière satisfaisante pour connaître nos marchés? Pas tous les marchés. C'est sûr. Est-ce qu'on est capables de suivre l'évolution

de la technologie? Vous savez que ça va vite. On a des spécialistes dans ... qu'on devra mettre à contribution. Ça fait partie des enjeux d'ailleurs qui ont été soulevés par le vérificateur et sur lesquels on travaille.

M. le député a raison, il est inadmissible qu'on paie plus cher un équipement, comme groupe, là — parce que c'est ça que vous dites — qui est... par rapport à un individu. Moi, l'explication que je peux vous donner, c'est la question des garanties.

M. Caire : Bien, je veux juste vous dire, moi, à Noël, j'en ai acheté deux, là, pour mes enfants puis j'ai négocié le prix de la garantie, ça fait que j'imagine que, quand on en achète quelques centaines, voire quelques milliers, ça doit donner un pas pire pouvoir de négociation.

Ceci étant dit, quand vous me dites que c'est inacceptable, ça, c'est une réponse que j'aime parce que c'est inacceptable. C'est totalement inacceptable. Puis c'est sûr que, deux ans de plus de garantie, vous payez l'iPad... Puis là on prend l'exemple du iPad, mais j'imagine qu'on pourrait aller vers d'autres produits, parce que la Vérificatrice générale fait quand même une élaboration d'autres produits où les prix payés étaient entre 6 % et 16 % plus élevés que le prix le meilleur. Donc, c'est un exemple, puis je ne veux pas m'acharner sur l'iPad. Vous comprenez que c'est le principe que le CSPQ devrait payer moins cher l'ensemble des produits qu'il acquiert.

Ceci étant dit, comment une organisation qui a 12 ans d'existence peut-elle encore aujourd'hui se poser des questions sur ses processus d'acquisition alors que, vous le dites vous-même, c'est le coeur de votre mission? Tu sais, c'est comme si McDo se demandait comment faire des hamburgers. Il me semble qu'il y a quelque chose qui ne marche pas. Donc, comment se fait-il que le CSPQ est encore à se poser des questions sur ses processus d'acquisition, et où son principal dirigeant admet devant la commission que c'est inacceptable puis qu'on a échoué notamment dans cet exemple-là?

M. Jean (Denys) : M. le Président, bon, d'abord, je ne suis pas venu ici pour dire que les choses sont parfaites. Je suis du genre à donner l'heure juste. Là, on parle d'un produit.

Maintenant, le Centre de services partagés passe 2 000 contrats par année. Il y a peut-être des centaines de milliers de produits qu'on acquiert. Là, on a des difficultés là-dessus. On va travailler pour le corriger. Le député a raison. Écoutez, si on n'avait pas des choses à changer, on ne parlerait pas de transformation. Si on n'avait pas des choses à améliorer, on ne serait pas ici pour vous dire : On a pris notre Plan de transformation puis on en a fait notre planification stratégique, parce que c'étaient des enjeux incontournables.

Le domaine des acquisitions non plus n'est pas un domaine facile. C'est un domaine qui est fortement encadré, qui évolue très, très rapidement. Vous l'avez évoqué, M. le député, et vous avez raison, l'expertise est à développer constamment en acquisition. On investit en formation du personnel énormément. On dépense 1,2 % de notre masse salariale en formation continue du personnel dans le domaine particulièrement des acquisitions. Donc, il y a du travail à faire, j'en conviens devant les membres de la commission, et il s'agit de progresser puis de faire mieux. Et, si le député... mais, M. le Président, je pense que le député a des qualités d'acheteur, on pourrait peut-être...

Le Président (M. Girard) : Ceci met fin à votre bloc. Donc, on négociera l'embauche du député lors du prochain bloc.

M. Caire : Je vous envoie-tu mon C.V., là?

Des voix : Ha, ha, ha!

Le Président (M. Girard) : On négociera les conditions salariales lors du prochain bloc. Donc, nous allons passer du côté du gouvernement avec le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci, M. le Président. Bien, bienvenue à toute l'équipe, naturellement, de la Vérificatrice générale et de vous, M. Jean. Un plaisir de vous rencontrer.

Écoutez, je veux juste aller dans le même sens un petit peu aussi, parce que, suite à ça... Moi, je viens du domaine du privé, naturellement, en plus je suis porte-parole un petit peu aux petites, moyennes et grandes entreprises avec Mme Thériault, ma collègue, en tant qu'adjoint. Vous comprendrez que j'ai souvent ce genre d'état de situation là, auquel on est confrontés, les entreprises dans le privé itou. Et là vous répondez à mon collègue de La Peltrie à l'effet que les acquisitions comme ça... Puis moi, je viens du domaine de la vente, tout particulièrement comme directeur des ventes, et avec des contrats prolongés comme ça, auxquels on avait, avec des clients, des ententes, c'était pour moi une importance, parce que je savais que la compétition, à travers ce contrat-là de trois ou de cinq ans, pouvait... Il était peut-être bon à l'heure du moment où on le faisait, mais, au moment où il était rendu à une couple d'années plus tard, le contrat, il fallait surveiller nos affaires. Et le marché aussi bougeait, et, à ce moment-là, naturellement, le client était pris avec un prix payé trop cher, comme un peu l'illustration qu'on vient de voir.

Puis tantôt j'ai vu aussi la réaction de l'équipe de la vérification générale. Si vous voulez aussi réagir là-dessus, je vous invite à le faire, mais j'aimerais, M. Jean... Parce que l'équipe de vente, on dit ça, mais c'est la base, hein? Puis vous savez que, dans le privé, une rigueur comme ça, c'est essentiel. Un patron te l'exige au quotidien, parce que sinon on risque, de un, de perdre notre client mais aussi, en même temps, de ne pas être vigilant, et surtout la compétition s'en sert beaucoup. Mais, ce côté-là, vous l'avez dit, vous avez répondu à mon collègue, mais il reste quand même que le nerf de la guerre est là, et puis je pense que c'est là qu'il est important de considérer ce que vous avez à faire.

Puis aussi — j'en dis en rafale puis vous répondez peut-être — j'ai eu des cas de comté, on va dire ça comme ça, d'entreprises aussi qui étaient assujetties à des contrats avec vous mais que par le... le biais de volumes, qu'elles n'atteignaient pas les volumes suggérés, mais, par contre, les ministères souvent ou les organismes gardaient leurs habitudes d'achat, indépendamment de cette entente-là qui avait été prise. J'aimerais ça peut-être vous entendre sur cet aspect-là.

M. Jean (Denys) : Bien, sur la première part de l'intervention du député, M. le Président, il est clair que, surtout dans un domaine comme les équipements technologiques, là, il y a beaucoup de types d'équipement, il y a beaucoup de vendeurs puis il faut mettre des clauses. D'ailleurs, on s'est inspirés des recommandations du vérificateur pour mettre des clauses pour que le prix reste le plus bas possible puis que les variations de prix soient sous contrôle, O.K., puis aussi d'amener les acheteurs, les ministères et organismes, oui, peut-être à choisir un produit plus cher que le produit minimum, mais dans un «range» ou dans un espace raisonnable qu'on fixe à 10 %.

Mettons, par exemple, que vous arrivez au contrat, là, sur ces équipements-là puis vous avez le choix entre trois fournisseurs pour une technologie qui répond à vos besoins. Il y en a un qui va coûter 10 % plus cher que le prix le plus bas, vous pouvez aller le chercher s'il répond mieux à vos besoins. Si vous allez plus haut que 10 %, là vous devez, comme dirigeant d'organisme — c'est ça, hein? — justifier ce dépassement-là. Et ça, ces règles-là, elles sont inscrites maintenant dans le contrat, et on fonctionne comme ça.

Pour ce qui est maintenant de : Il y a des ministères et des organismes qui passent à côté — dans le fond, c'est ça que vous dites — des achats regroupés, là...

M. Drolet : En entreprise, il y a des ententes de volume.

• (16 h 10) •

M. Jean (Denys) : ...puis qui ont des ententes, bien là on est dans la question des obligations qui sont faites aux ministères et organismes de faire affaire avec nous en achats regroupés.

Ce n'est pas obligatoire de venir au Centre des services partagés pour faire des achats regroupés. Il y a des obligations qui existent dans la loi. Par exemple, il y a un certain nombre de ministères et d'organismes que, s'ils vont chercher des biens au-delà de 25 000 \$, ils sont obligés de passer par chez nous en achats mandatés, mais, en achats regroupés, il n'y a pas d'obligation de venir au Centre des services partagés du Québec.

D'ailleurs, on va dire les choses telles qu'elles sont, dans le Plan de transformation, on s'était avancés sur l'idée de rendre trois services obligatoires, dont les achats regroupés. Ce n'est pas encore fait. On n'a pas été chanceux, comme Centre des services partagés du Québec, dans ce domaine-là, parce qu'on s'est rendus deux fois à l'entrée du Conseil des ministres avec le décret pour rendre obligatoires les services des achats regroupés puis, deux fois, notre ministre de tutelle a changé de fonction. La première fois, ça a été M. Coiteux qui a été remanié une semaine ou 10 jours avant qu'on aille au conseil, puis la deuxième fois, bien c'est M. Hamad, avec ce qui est intervenu.

Et déjà on a des discussions, justement, avec le cabinet de M. Moreau pour relancer ce dossier-là auprès du gouvernement et rendre les achats regroupés obligatoires, donc faire en sorte qu'il n'y a pas de ministère qui peut contourner... et aussi faire en sorte qu'il n'y a pas de fournisseur qui peut aller baisser les prix en se disant : Je vais baisser les prix pour cinq, six ministères, là, puis là ça va se savoir, puis les autres vont sortir de l'achat regroupé du CSPQ puis ils vont venir chez nous, puis, quand ils vont être bien rentrés dans mon offre de services, là je vais ajuster mes prix à la hausse. Parce que, ça, on l'a vu. Ça s'est passé.

Donc, l'objectif de rendre obligatoires les achats regroupés, on l'a toujours en tête puis on pousse là-dessus.

M. Drolet : Merci beaucoup. Et puis j'aimerais juste...

M. Jean (Denys) : Si vous permettez.

M. Drolet : Allez-y.

M. Jean (Denys) : Et, les derniers chiffres que j'ai vus, là, le nombre de ministères et d'organismes qui font affaire avec nous autres en achats regroupés est en augmentation, est en augmentation. Une information pour vous, là : mon plus gros client en services cellulaires, c'est la ville de Montréal. Donc, on est ouverts à... pas seulement au gouvernement, là. Il y a un intérêt pour les administrations publiques à faire de l'achat regroupé.

Le défi qu'on a, comme organisation, là, c'est de faire un système d'achats regroupés performant au maximum, là. Et là vient toute la question de la mesure des économies, viennent toute la question de l'efficacité de notre processus, le suivi des marchés, et ainsi de suite. Tout ça vient ensemble, là.

M. Drolet : Parfait. Puis, en conclusion, j'ai pris bonne note que vous aviez mis en place un comité de surveillance et de vérification aussi qui fait en sorte que, justement, toutes ces anomalies ou des choses comme ça qui ont pu être constatées au fil des années, au fil du temps, vous pouvez maintenant, vous, de votre côté, pour votre rigueur de gestion, vous en servir.

Alors, est-ce que c'est une chose que vous appréciez de faire maintenant?

M. Jean (Denys) : Bien, c'est parce que tous ces contrats-là, de toute façon, M. le Président, ils arrivent sur mon bureau pour signature. Ça fait qu'avant de les signer, là, moi je mets ça en jeu, entre guillemets, auprès d'un comité

où il y a les affaires juridiques, où il y a la performance, où il y a le secrétariat général puis mes collègues. Puis on s'est donné une grille, là, puis, quand ils viennent présenter leurs contrats, il faut qu'ils répondent aux questions. Et on a regardé à date, depuis avril 2015, 70 contrats de 1 million et plus, pour une valeur de 1 180 000 000 \$. Ce n'est quand même pas n'importe quoi, là. Et, quand on sort de là, on a l'assurance que tout a été fait en termes de processus, de vérification, d'information pour dire : Le contrat, là, on va en appel d'offres public — parce que c'est toujours à ce stade-là qu'on le regarde — et il est solide. Puis moi, je peux le défendre aussi auprès de la Vérificatrice générale et auprès de la commission.

Le Président (M. Girard) : Il vous reste deux minutes. Donc, la parole est au...

M. Bernier : ...

Le Président (M. Girard) : Ah! oui, allez-y, M. le député de Montmorency.

M. Bernier : M. Jean, vous signez un contrat pour combien de temps?

M. Jean (Denys) : C'est variable, M. le Président. Des achats regroupés, j'en ai pour un an. Je vais vous donner un exemple. La viande halal dans les prisons, c'est des contrats annuels qu'on répète à chaque année. Il y a des contrats de deux ans, trois ans, cinq ans, puis j'ai des contrats de 10 ans.

M. Bernier : O.K. Si on y va au niveau des contrats informatiques, on sait que, que ce soit dans le domaine de la téléphonie, des iPad, des ordinateurs, ça change rapidement, est-ce que, dans les contrats, on est assurés d'avoir toujours l'équipement «up-to-date», le nouvel équipement, c'est-à-dire qu'on ne vient pas nous passer des équipements qui sont dépassés par deux, trois autres, là, parce qu'on a signé un contrat de trois ans? À ce moment-là, on ne serait pas mieux de dire : Bon, on fait des regroupements? On dit : À telle date, supposons, le 1er octobre, on va aller en appel d'offres pour un contrat, mais on va être certains d'avoir les équipements qui correspondent aux nouvelles technologies puis aux avancées. Tu sais, on a un téléphone, puis, au bout de deux, trois ans, il est déjà dépassé.

De quelle façon on va s'assurer, là, de rencontrer... ou s'assurer que les contrats ou les équipements qui nous sont livrés en regard des contrats sont des équipements qui sont à la fine pointe de la technologie?

M. Jean (Denys) : Face à cette situation-là, M. le Président...

Le Président (M. Girard) : ...

M. Jean (Denys) : Combien?

Le Président (M. Girard) : 45 secondes.

M. Jean (Denys) : Oh mon Dieu! Face à cette situation-là, on a deux hypothèses : ou on retourne en appel d'offres plus vite, systématiquement, pour remettre à niveau les nouvelles technologies ou encore, comme on l'a fait dans le dernier contrat, on met une clause de remplacement de produits où on permet au fournisseur, entre guillemets — excusez-moi l'expression grecque, là — d'«upgrader» sa proposition de produits à certaines conditions. Alors, dans le dernier contrat, là, on a introduit — puis ça a été une suggestion, je crois, si ma mémoire est fidèle, du vérificateur — une clause de remplacement de produits et une clause d'ajout de produits.

M. Bernier : Parce que, dans certains cas, les anciens produits, le prix diminue à ce moment-là, puis ils ont un prix sécurisé, en ce qui vous concerne. Donc, ça finit qu'ils le vendent au consommateur à meilleur marché que le prix qu'on le paie, parce que le produit est déjà dévalué en sa valeur.

Le Président (M. Girard) : Ceci met fin à votre bloc. Nous allons aller du côté de l'opposition officielle avec le député de Berthier.

M. Villeneuve : Bonjour à toutes et à tous. Je vous entends souvent répéter : Le meilleur prix, aller chercher le meilleur prix possible. Est-ce qu'on convient ici tous ensemble que, si on veut aller chercher le meilleur prix possible, eh bien, en tout cas, il faut favoriser un environnement concurrentiel où la concurrence est active, elle est là, elle est présente? Puis je pense même que c'est probablement un des éléments les plus importants lorsqu'on est dans la fonction publique, que ce soit même au niveau municipal même... surtout au niveau municipal, s'assurer que la concurrence, elle est vivante sur le territoire.

Alors, je vous réfère tout simplement à l'avant-dernier paragraphe de l'allocution de la Vérificatrice générale, donc, Mme Leclerc, et vous verrez, dans le dernier paragraphe, elle soulève un point assez particulier, parce que... c'est la première chose qu'on apprend en politique municipale, hein, c'est de ne pas cibler un achat de telle sorte que, si on met des options particulières, on arrive finalement à cibler vraiment l'achat comme tel, et là, évidemment, la concurrence ne joue plus.

Qu'est-ce que vous répondez à ce que Mme Leclerc souligne à son avant-dernier paragraphe quant au fait qu'on parvient, avec votre système actuellement en place, en ajoutant quelques options, on réussit à cibler... Alors, je vais vous le lire. Je vous sens dubitatif un peu. Vous l'avez vu? Oui? C'est bon.

M. Jean (Denys) : Si vous voulez économiser votre temps...

M. Villeneuve : Allez-y.

M. Jean (Denys) : M. le Président...

M. Villeneuve : Bien, je ne l'économise pas pour nécessairement que vous le preniez tout.

M. Jean (Denys) : Non. Je sais que, dans le rapport de mai 2016 sur les deux contrats de regroupement d'achats en technologies de l'information, la Vérificatrice générale et son équipe avaient fait remarquer que le listing, entre guillemets, des produits, là, était à ce point fin que, dans le fond, ça permettait aux clients de cibler un produit. Ça, ça a été relevé par le Vérificateur général, et on l'a corrigé dans le contrat qui a été passé.

Bon. Et là c'est tout l'enjeu, M. le député, de comment favoriser la concurrence. Vous aurez compris que, dans la même déclaration, la vérificatrice dit qu'on fait des efforts énormes pour favoriser la concurrence.

M. Villeneuve : Je n'ai pas vu le mot «énormes», mais continuez.

M. Jean (Denys) : Bien, moi, je le qualifie, là, regardez-moi. On fait des efforts pour... puis ce n'est pas toujours donné, hein, parce que la concurrence, c'est intimement lié aussi aux conditions du marché.

Je vais vous donner un exemple que vous avez lu récemment. Les radiocommunications, là, dans RENIR, on a eu un article de presse dans *La Presse* récemment, là, c'est un domaine, ça, où, la radiocommunication, vous avez trois fournisseurs. Vous avez fait le tour du monde quand vous avez fait trois fournisseurs. Et donc, comme organisation, vous faites face à un marché où la concurrence est oligopolistique puis là vous devez, vous, en termes d'approche, trouver des moyens pour favoriser la concurrence dans un marché comme ça. Et c'est un défi permanent, M. le député, d'essayer de prévoir des conditions d'appel d'offres public qui favorisent la concurrence, et ça, ça passe par, de mon point de vue, deux choses : premièrement, une connaissance du marché; puis, deuxièmement, des clauses contractuelles qui ne sont pas trop restrictives puis qui ne permettent pas de biaiser vers un produit ou une solution. Et ça, bon, mes collègues qui sont dans le domaine des acquisitions, c'est le mandat que je leur donne. Et, quand on passe un contrat de 1 million, là, notre comité de vigie contractuelle, là, c'est le genre de risque qu'on examine aussi : Est-ce que la stratégie d'acquisition que vous nous proposez favorise la concurrence? Ça, c'est le genre de question qu'on pose : Est-ce que notre appel d'offres public n'est pas trop pointu, serré, détaillé, trop exigeant pour biaiser la stratégie d'acquisition vers un certain nombre de fournisseurs? Et ça, on examine ça systématiquement.

Puis, dans le processus de référence dont je vous ai parlé tout à l'heure puis qu'on vous a envoyé une copie, il est clairement établi...

M. Villeneuve : Mais ici on parle d'ajout d'options, là, par addendas.

M. Jean (Denys) : Mais ça fait partie...

M. Villeneuve : Mais cette partie-là, là, est-ce qu'on s'entend...

M. Jean (Denys) : M. le député, ça fait partie...

M. Villeneuve : Est-ce que c'est corrigé? Ça, est-ce que cette partie-là est corrigée?

M. Jean (Denys) : Oui, oui, je vous le dis. Non, non, excusez, c'était à votre question que c'est corrigé.

M. Villeneuve : C'est corrigé. Bon, voilà. C'est le sens de ma question. Parfait.

M. Jean (Denys) : Je vous ai volé votre temps, là, hein? O.K.

M. Villeneuve : Il n'y a pas de problème.

Le Président (M. Girard) : M. le député, allez-y.

M. Leclair : Je vais vous en revoler, moi, M. Jean, de votre temps, faites-vous-en pas.

Une voix : Ah! je vous connais bien, M. le député.

Des voix : Ha, ha, ha!

Le Président (M. Girard) : Donc, M. le député de Beauharnois.

• (16 h 20) •

M. Leclair : Merci, M. le Président. Moi, je voudrais revenir à... je comprends, ça ne doit pas être évident toujours, là, lorsqu'on achète pour différents groupes. Bien entendu, le client, c'est souvent différents ministères et

d'autres groupes publics que vous avez. Mais comment, au juste, que vous travaillez pour vous assurer que les besoins qu'on vous demande, d'achat, vous avez la vision... Parce que, là, on parle, depuis tantôt, de contrats pouvant aller d'un an, deux ans, trois ans, quatre ans. Est-ce que vous avez la communication avec ces dites personnes là, qui vous dictent vos besoins : Vous, vous devez aller l'acheter... mais est-ce que vous avez la vision, avez-vous une communication assez serrée pour dire : Si on prend ce modèle-là, on rejoint votre planification x, y des deux, trois prochaines années?

M. Jean (Denys) : M. le Président, d'abord, quand on est dans le domaine des achats regroupés, pour chacun des achats regroupés, on a ce qu'on appelle des comités clientèles, c'est-à-dire qu'on a, autour de la table, des représentants des ministères et, avec eux, on travaille dans une perspective, mettons, par exemple, là — on a parlé de technologies de l'information, là, d'équipement, de technologies — c'est quoi, les besoins qui s'en viennent, là, pour les ministères lorsqu'on va renouveler le contrat actuel, puis c'est quoi, les conditions que les ministères souhaitent qu'on mette en place. Alors, on discute avec les comités clientèles pour chacun des 38 achats regroupés qu'on dirige et puis on suit le contrat aussi à travers ces comités clientèle là, c'est-à-dire, une fois qu'on a accordé le contrat, on retravaille avec ces comités-là pour savoir si la mise en oeuvre du contrat comporte des difficultés, ainsi de suite, parce qu'il peut arriver qu'on ait besoin de corriger le tir, justement, comme le demande la vérificatrice dans la stratégie d'acquisition.

Sur les achats mandatés, c'est-à-dire les besoins individuels des ministères, là, c'est plus compliqué, parce que — M. le Président, le député est assez familier avec l'administration publique — on parle, là, de pas loin de 200 clients, là, qui se lèvent un matin puis qui disent : Moi, j'ai besoin d'avoir tel bidule parce qu'il est pour mes fins propres. À ce moment-là, nous, ce qu'on fait, c'est qu'on est très près... On essaie de plus en plus d'être près de ces clients-là pour les amener à planifier leurs acquisitions de manière beaucoup plus à long terme, parce que, nous, quand ils arrivent à la dernière minute, ils nous coincent dans la stratégie d'acquisition puis ils ne nous permettent pas non plus de questionner le besoin, de questionner sa portée, de questionner le prix. L'autre élément aussi qui est utile quand on travaille avec nos clients, c'est le bilan du dernier contrat. Supposons, par exemple, que vous avez un ministère qui s'est engagé dans une acquisition de besoin puis il dit : Moi, j'ai besoin de ça, là, pour trois ans puis je vais en avoir besoin pour 5 millions, puis tu arrives à la fin du contrat ou à cinq, six mois de l'échéance, puis il en a dépensé 1 million. Bien, s'il te rappelle pour te dire : J'en veux encore 5 millions, bien là tu vas questionner : La dernière fois, tu en voulais 5 millions, mais tu as abouti à 1. Là, je caricature, c'est des cas exceptionnels, mais ça peut arriver, parce qu'il y a eu des changements de contexte organisationnel ou des choses de même. Là, ça nous permet, nous, de travailler avec le client pour revoir sa demande.

Et je vous dirai, M. le député, en conclusion que c'est un des défis qu'on a, hein, comme organisation. Je l'ai dit tout à l'heure, là, on s'investit beaucoup dans l'appel d'offres, dans l'attribution du contrat, mais il faut aller en amont de ça, aller chez le client, l'aider à planifier, l'aider à identifier ses besoins, l'aider à les décrire, parce qu'un besoin identifié, c'est une chose, mais bien souvent le diable est dans les détails. C'est dans la description des conditions d'obtention du besoin que, là, comme l'évoquait votre collègue, on commence à jouer dans la concurrence, et c'est ça, l'enjeu, ou le défi, qu'on a, là, à relever dans les prochains mois.

M. Leclair : Bien. Tantôt, dans notre dernier bloc...

Le Président (M. Girard) : 40 secondes.

M. Leclair : On était encore dans le bout du dernier bloc, hein, je pense qu'on va attendre à la prochaine shot, M. le Président.

Le Président (M. Girard) : Excellent.

M. Leclair : Vous me regardez avec vos gros yeux, là, je vais...

Le Président (M. Girard) : Pas de problème. Donc, on passe du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. On parlait précédemment des procédures et, en fait, de toute la série de normes et de conditions dans laquelle vous élaboriez vos appels d'offres.

Naturellement, vous avez la discussion avec le client, vous avez après ça la préparation des plans et devis, vous avez la rencontre avec les fournisseurs, donc il y a toute une série d'événements qui doit être synchronisée à l'intérieur d'une série d'activités. Et, si je comprends bien, le CSPQ a déjà un certain âge, 10, 11, 12 ans, là, je ne sais pas trop.

M. Jean (Denys) : 2005. 12 ans.

M. Bolduc : 2005. Donc, près de 12 ans. Comment se fait-il qu'il semble qu'il y ait encore beaucoup de processus qui ne soient pas, je dirais, structurés et organisés de façon impeccable? J'exagère un peu, là, mais pas tant que ça. Après 10 ans, là, il devrait y avoir un peu de compétence là-dedans.

M. Jean (Denys) : M. le Président, écoutez, c'est une question qui est à la fois facile et difficile à répondre.

Bon, d'abord, premièrement, c'est un jugement sur l'organisation que vous portez, parce qu'il n'y a personne au CSPQ qui va vous dire que tout est parfait, que tout est en ordre. Mais je vous rappelle historiquement comment le CSPQ est arrivé. Le CSPQ, c'est quoi à la fin du jour? C'est le regroupement de personnes en provenance de toutes sortes

d'organisations qui ont été mises côte à côte, puis on leur a dit : Vous opérez des services partagés. Et là il y a des députés autour de la table qui ont vécu cette époque-là, puis ils vont nous dire que c'était la course au succès. Tout ce qui n'était pas intéressant pour d'autres ministères et organismes était envoyé au Centre des services partagés : Occupez-vous-en, vous êtes bons là-dedans, c'est du service partagé. Et là les collègues, ils ramassaient ça puis ils mettaient ça... On n'a pas eu le temps d'investir, comme organisation, dans ce que j'appelle l'organisation structurelle.

Je vais vous donner rien qu'un exemple. On vient de se donner des directives, là, on les a adoptées il n'y a pas longtemps, là, sur les conflits d'intérêts puis la confidentialité. Si on recommençait, si on se retrouvait ensemble ici, là... mettons, on recule dans le temps, puis on est en 2004, puis on dit : Bon, on fait un centre de services partagés puis on prend le temps de le profiler, on se serait fait une liste d'obligations, d'organisations puis on se serait dit : Bien, ça prend des directives sur la confidentialité puis sur les conflits d'intérêts. Alors donc, on est constamment, comme organisation, en rattrapage, comprenez-vous, d'organisation. Bon, j'ai beaucoup de respect pour la Vérificatrice générale, mais, à chaque fois qu'on a des recommandations, bien là on se lance dans des plans d'action. D'ailleurs, je vais être honnête avec vous, là, le processus de référence, je l'ai demandé parce que moi, j'étais tanné de travailler sur les comités de sélection, sur la définition des besoins, sur ci, sur ça tout éparpillé. J'ai dit : Vous allez me ramasser ça entre deux couverts, là, puis on va le mettre tout ensemble dans l'ordre. Parce que, depuis que le CSPQ existe, c'est ce qui arrive : un rapport là-dessus, un rapport là-dessus, puis là on part avec le rapport, puis on essaie de le... puis là ça devient complètement mêlé, puis on ne sait plus où on va mettre de l'ordre dans la boutique.

Moi, je pense que la grosse problématique, M. le député, c'est une tare de naissance ou une tache de naissance, c'est des cultures différentes. Vous allez chez certains collègues, là, vous allez reconnaître les fonctionnaires de l'ancien ministère XYZ.

M. Bolduc : M. le Président, loin est...

Une voix : Cinq minutes encore.

M. Bolduc : ...mon intention de critiquer le personnel et les gens, mais bien plus d'adresser la maturité culturelle d'une organisation qui a déjà une certaine longévité — c'est ça, mon problème — et que, dans une organisation qui a une gestion saine et structurée, on retrouve une évolution, parce que, si l'intérêt est de rendre les services d'un côté et de jeter de l'autre, il y a quand même une expérience, une compétence, des techniques, des outils. Vous avez parlé de la norme ISO. Donc, ça existe, toutes ces affaires-là, là.

Pourquoi l'organisation, qui était, si on veut, un regroupement d'une série de personnels qui vient de plusieurs sources différentes... que 10 ans plus tard on est encore là?

M. Jean (Denys) : M. le Président, d'abord, je dirai que tout n'est pas négatif après 10 ans, il y a des choses qui se sont faites, il y a des choses qui marchent, il y a des services qui sont très performants, le personnel a de l'expertise.

Je vais vous donner rien qu'un exemple. Quand on parle, par exemple, du RENIR, du réseau de radiocommunication, là c'est nos gens, chez nous, qui font avancer les normes canadiennes en construction de tour de télécommunications. Personne ne sait ça, là, mais c'est ça. Il se fait des choses très intéressantes, mais la maturité organisationnelle est à faire. Puis moi, je vous dirai, d'expérience — M. le député, ça va faire depuis 1991, là, que je circule dans ce milieu-là, là : 10, 12 ans pour une organisation publique, c'est relativement jeune, c'est relativement jeune, parce que c'est des grosses boutiques à faire mûrir. En plus, vous avez le défi de la culture différente, là, vous devez travailler sur la culture. Je pense qu'avec le Plan de transformation on y est parvenus, on y est parvenus, parce que les gens sont alignés sur nos enjeux, sur nos valeurs de plus en plus.

D'ailleurs, j'ai été très heureux, parce qu'on a fait une opération, là... c'était en juin passé, on a lancé une opération avec l'ENAP, là, pour définir nos valeurs, là. Il y a 100 personnes, là, de toute nature qui ont participé à l'exercice, là, puis, à ma grande surprise, elles ont toutes recommandé, par exemple, que la valeur d'éthique et d'intégrité soit une valeur corporative. Moi, je parlais de ça depuis le début, là, mais ils ont ramassé ça : performance, expertise, sens du service. C'est venu du personnel. Il ne faut pas lâcher. C'est ça, l'affaire, il ne faut pas lâcher, il faut continuer à persévérer dans ce sens-là.

• (16 h 30) •

M. Bolduc : Vous devez comprendre que je suis un peu réticent sur... 10 ans, pour moi, ça représente beaucoup d'énergie, beaucoup de temps et beaucoup de compétences qui devraient remonter à la surface, là, puis je dis ça en tout respect.

Une voix : ...

M. Bolduc : Pardon?

Une voix : Je pense qu'il y a un vote.

Des voix : ...

M. Bolduc : Pas immédiatement. O.K.

Le Président (M. Girard) : Ça va venir, mais pas tout de suite. Continuez.

M. Bolduc : Donc, moi, je voudrais revenir sur... à l'intérieur de ça. Puis je comprends, là, que la structure, la dynamique a une certaine variabilité. Vous nous parlez d'une économie, dans votre document de Plan de transformation, sur les huit ou 10 dernières années, une économie générée par le CSPQ de presque 1,3 milliard. Pouvez-vous nous expliquer sur quelle base vous calculez ça?

M. Jean (Denys) : Bien, il y a des méthodes de calcul qu'on utilise actuellement qui ont été utilisées historiquement pour établir les économies.

En fait, ce qu'il faut établir comme économies, c'est le coût, c'est l'épargne faite par le client. Si vous êtes un ministère puis que vous vous dotez le service vous-même, vous le payez un prix. Si moi, je vous le donne parce que je peux faire du regroupement puis du développement de processus, vous allez le payer votre prix, moins une «cut» de bénéfice, et c'est là qu'est l'économie. C'est comme ça qu'on le calcule. Tous les services également, chaque service a sa... que je pourrais dire, donc, sa structure d'économie, qui diffère un peu l'une de l'autre. Par exemple — on parlait d'acquisition tout à l'heure — si vous êtes un ministère ou un organisme puis vous joignez un achat regroupé, vous allez chercher des économies en volume, vous allez chercher aussi des économies en processus, parce que, si vous vous joignez à un achat regroupé puis que c'est le CSPQ qui fait l'achat regroupé, vous n'avez pas à faire le processus.

Alors, il y a toutes sortes de variantes de calcul d'économie, puis la Vérificatrice générale a soulevé l'idée que ces méthodes de calcul là devaient être mises à jour et mises à niveau, et on y travaille actuellement.

M. Bolduc : Je vais vous donner un exemple pointu. Je ne dis pas que vous faites ça, là.

Le Président (M. Girard) : 30 secondes.

M. Bolduc : J'avais un acheteur à Chicago qui achetait pour beaucoup d'argent, puis il me disait : On sauve 3 millions par année. Je lui ai dit : Comment tu fais pour faire ça? Bien, il dit : Je me base sur le prix dans le marché, pareil comme acheter du pétrole ou du gaz naturel au prix sur le marché, puis après il négociait un contrat. C'était clair que, même s'il avait commencé par là, il aurait déjà payé à peu près ce prix-là, puis l'économie était un peu théorique — comprenez-vous ce que je dis, là? — basée sur une référence académique. Puis ça devient difficile, parce que, si vous avez une série de ministères...

Le Président (M. Girard) : On va garder...

M. Bolduc : On reviendra.

Le Président (M. Girard) : On va revenir lors du prochain bloc. Donc, on va aller du côté de la deuxième opposition avec le député de Deux-Montagnes.

M. Charette : Oui. Bonjour. Merci, M. le Président. Aux gens du CSPQ qui sont avec nous aujourd'hui, bonjour, merci de votre présence. Merci également à l'équipe de la Vérificatrice générale, qui nous éclaire de ses lanternes.

Tout à l'heure, M. le président, vous avez mentionné qu'au niveau des achats on pouvait expliquer une partie de la distinction... c'est-à-dire, une partie de la différence de prix entre ce que le simple consommateur peut acheter et les achats regroupés que vous faites par des garanties qui sont plus étendues. Donc, c'est une partie de l'explication que vous avez donnée. Je serais curieux de voir si la Vérificatrice générale a une version différente ou une explication différente sur ces écarts de prix, qui sont tout de même assez importants, entre ce que l'utilisateur, le consommateur, peut acheter et sinon les achats faits par le SCPQ à travers le principe des achats regroupés.

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, bien, merci de me donner la parole.

Une voix : Mme Leclerc.

Mme Leclerc (Guylaine) : Effectivement, j'ai sursauté un petit peu suite au commentaire, parce que notre constat relativement à la gestion des prix et des modèles relevait de plusieurs constatations qui sont... On avait constaté qu'il y avait peu de baisses de prix, O.K.? On avait constaté qu'il y avait des options non obligatoires qui limitaient la concurrence. Il y avait plusieurs éléments, dont, entre autres, cet élément-là.

Et, concernant spécifiquement les tablettes, bien, naturellement, on n'a pas été informés de l'information qui nous a été transmise, là, à l'effet que c'était la garantie prolongée, puis, si ça avait été le cas, on l'aurait examinée puis on l'aurait calculée, puis, s'il y avait eu effectivement une différence importante, on l'aurait mentionnée, que ça avait eu un impact.

Alors, je ne peux pas commenter sur cette histoire de tablettes là, si le fait d'avoir à 50 \$ ou 60 \$ de plus... fait en sorte que c'est tout simplement la garantie prolongée. Je n'ai pas l'information. Mais on l'aurait calculée. Mais surtout ce qui est important, c'est que, dans nos constats, il y a plusieurs éléments autres que celui-là qui faisaient en sorte qu'on arrivait aux constats qu'on a formulés dans notre rapport.

M. Charette : Merci de votre éclairage. M. le président, à la lecture de ces propos, est-ce que vous maintenez votre explication initiale ou — je suis curieux — lorsque la Vérificatrice générale vous a présenté son rapport pour commentaires avant qu'il soit publié, est-ce que vous avez eu l'occasion d'expliquer ou de faire valoir cette différence par le fait que les garanties seraient de meilleure qualité à travers les négociations que vous avez pu faire de votre côté?

M. Jean (Denys) : M. le Président, regardez, on avait deux contrats. La Vérificatrice générale est venue constater ce que vous évoquez, M. le député. Les deux contrats sont finis, on est dans deux nouveaux contrats. Puis la Vérificatrice générale nous a dit de prendre des précautions pour éviter ça. Alors, moi, quand même que je passerais le reste de ma carrière à fouiller le problème du 60 \$, ça ne change pas le... L'important, c'est que le 60 \$ ne s'y répète plus. Et ce que je vous dis, moi, ce que je sais aujourd'hui, là, qu'on me dit — parce que, les gens alentour de moi vont vous le dire, je ne suis pas très tablette : la différence de prix est due aux conditions qu'on a faites pour obtenir le produit, y compris, et je comprends, la garantie. Alors, moi, je m'en tiens à ça comme explication. Et moi, je vous dis, M. le député, que c'est quelque chose qui ne doit pas se produire. Je l'ai dit à votre collègue, tout à l'heure, le député, je le répète. Et je vous dis également que les contrats qui ont été passés, là, les nouveaux, ceux qui ont remplacé ceux qui ont été revus par Mme la vérificatrice, tiennent compte de ces enjeux-là puis intègrent des moyens pour éviter ça. Alors, on en est là.

Maintenant, moi, je ne peux pas vous dire d'autre chose que ça. Excusez-moi, là, mais c'est parce que... D'ailleurs, je peux vous dire aussi que, quand la Vérificatrice générale vient chez nous — puis on est un habitué, là — les collègues du vérificateur font des exercices de vérification, demandent à nos gens de réagir au constat. On le fait, dans la mesure du possible. Il peut arriver qu'on découvre que le constat qui a été fait n'est pas... on discute entre nous, on s'entend et puis on va avec le résultat. Moi, je vis avec le résultat de la vérificatrice. Elle m'a dit que j'ai payé une tablette 60 \$ de plus. J'aurais dû lui dire que le 60 \$ de plus, c'était la garantie, mais je ne lui ai pas dit. Si j'avais dit à la vérificatrice que c'était la garantie, elle aurait vérifié, elle aurait réagi.

M. Charette : Donc, essentiellement, vous nous confirmez qu'au moment du droit de réplique que vous aviez vous n'avez pas spécifié qu'on pourrait l'expliquer par une question de garantie.

M. Jean (Denys) : On avait deux cas : on avait le cas de la tablette, puis l'autre, c'était... Comment ça s'appelait, le bidule?

Mme Guay (Brigitte) : Attends une seconde. C'est concernant «payer 99 \$ pour une option, alors que le prix du fournisseur dans sa soumission était de 23 \$».

M. Jean (Denys) : Bon. On avait deux cas soulevés par la Vérificatrice générale. Il y a un cas dont on a fait la vérification, puis on s'est rendu compte que — puis ce n'est pas faute de personne, là — c'étaient des configurateurs avec des centaines de lignes, là, toutes petites, là, puis il y a quelqu'un qui a échappé la règle puis il est tombé sur le mauvais chiffre. Puis le cas soulevé par la vérificatrice n'était pas la réalité du CSPQ. Puis d'ailleurs, je la salue puis je la remercie pour ça, elle a corrigé la situation. L'autre cas, on n'a pas eu le temps de faire la vérification aussi fine que je vous le dis ce matin, là, puis on n'a pas plu plaider auprès de la vérificatrice qu'on était dans le domaine des garanties prolongées à 60 \$.

• (16 h 40) •

M. Charette : Essentiellement, ce que vous nous dites : Le passé, c'est une chose, mais l'important, c'est la suite. Mais, cette suite-là, pour éviter que les mêmes lacunes ne se reproduisent, il faut tout de même comprendre ce qui s'est mal déroulé la première fois. Donc, ce n'est pas uniquement dire : Maintenant, ce qui nous importe, c'est le futur. Il faut être bien certain que ces erreurs-là ne se reproduisent pas. Là, on parle de tablettes. On parle d'un deuxième exemple que vous avez mentionné.

Moi, je pourrais vous parler des téléphones cellulaires eux-mêmes que vous gérez tant au niveau des forfaits regroupés que des appareils eux-mêmes. Au niveau des bureaux de circonscription, je peux vous dire que, lorsqu'on a à renouveler notre matériel, on est tous convaincus... et personnellement, au niveau du bureau de Deux-Montagnes, j'en ai eu l'illustration encore il y a quelques jours, lorsqu'on renouvelle notre matériel, on se dit tous avec, malheureusement, un pincement au cœur : On va payer plus cher que ce qu'on paierait au niveau du marché. Il y a des pénalités qui sont imposées, il y a des frais de remplacement qui sont imposés alors qu'on ne fait que renouveler avec le même fournisseur de services. On ne parle pas de changer de fournisseur, on ne parle pas de changer de forfait. Et n'importe quel consommateur irait... je ne veux pas nommer de fournisseur en particulier, mais, après quelques instants de négociation, parviendrait à obtenir des prix nettement plus avantageux.

Donc, vous nous dites : 10 ans comme organisation, c'est encore relativement jeune. Mais pouvons-nous être certains que ces 10 années là ont permis aux différents ministères d'en avoir pour leur argent?

M. Jean (Denys) : M. le Président, je dirais au député d'abord qu'effectivement le constat fait par la vérificatrice sur le dossier des tablettes... elle a fait pas rien que le constat, la vérificatrice, elle a fait des recommandations puis des recommandations qui servent à éviter que ça se reproduise. Moi, ce que je dis au député, c'est que la recommandation de la vérificatrice, elle est en application. Donc, techniquement, on a fait ce qu'on avait à faire pour éviter que le fameux 60 \$ nous revienne à la figure dans le prochain contrat. Première réponse. Quand je vous dis «l'avenir», là c'est ça, là.

L'autre élément, sur la question de la téléphonie cellulaire, vous mélangez les genres, M. le député, là. Là, vous êtes dans le domaine d'un cas de transition d'un contrat à un autre. Rappelez-vous, on avait un contrat en téléphonie cellulaire avec Rogers. D'ailleurs, l'Assemblée nationale, Marc, je crois, est partie au contrat, hein...

M. Landry (Marc) : Oui.

M. Jean (Denys) : ...est partie au contrat. Et il y avait une mécanique de transition. Puis on est allés chercher une nouvelle entente avec Rogers parce que le contrat n° 1 était échu. Il y avait une mécanique de transition : pour s'assurer

d'éviter de payer des pénalités, il fallait changer l'appareil dans des délais raisonnables. Vous comprenez? Bon. Et il y a des clients qui n'ont pas suivi cette mécanique-là. Aujourd'hui, il y a des clients qui paient des pénalités parce que la transition coûte cher.

Ceci étant dit, M. le Président, le contrat, là, qu'on a signé avec Rogers, le nouveau contrat, là, il rapporte... j'ai les chiffres devant moi, ici, là, pour 2015-2016, c'est des économies annuelles de 10,2 millions.

M. Charette : Je n'ai pas de mal à le croire, M. le Président. Avec les pénalités qui nous sont imposées, je peux croire que les bénéfices sont très, très... ou les économies sont importantes.

M. Jean (Denys) : Bien, c'est parce que — M. le Président, je reviens toujours sur ce que j'ai dit — les pénalités ne sont pas dues au contrat, les pénalités sont dues à la mécanique de transition, qui n'a pas été respectée, parce qu'il y a plusieurs clients qui sont passés du premier contrat au deuxième contrat sans payer de pénalité.

M. Charette : Et qui s'assurait du respect de ces modalités-là?

M. Jean (Denys) : C'est le client.

M. Charette : Le client étant?

M. Jean (Denys) : Voilà.

M. Charette : Le client étant?

M. Jean (Denys) : Mon ami Marc peut toujours rajouter quelque chose. Mais, normalement, c'est le client qui s'assure de respecter les conditions contractuelles.

M. Charette : Et, de votre côté, après une dizaine d'années — j'en viens au bilan que vous avez fait — vous estimez année après année les économies qui peuvent être réalisées, quelle est la valeur de ce calcul-là? Comment parvenez-vous... Je voyais dans le rapport justement qu'on...

Le Président (M. Girard) : Le bloc est terminé, monsieur...

M. Charette : Pardon?

Le Président (M. Girard) : M. le député, le bloc est terminé. On va revenir un petit peu plus tard. Donc, on retourne du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. M. Jean, nous en étions à l'évaluation des modèles d'économie, puis je vous donnais le cas d'un modèle théorique où un individu, il dit : Bien, écoute, sur le marché, ça vaut ça, moi, j'ai négocié ça. Mais il n'y a personne qui l'achète à ce prix-là, à moins qu'il achète, comment je dirais ça, du... comme vous utilisez dans votre langage grec, du spot. Puis donc ce n'est pas des vraies économies.

À la fin de la journée, quand je regarde puis je dis : Vous avez généré ici 1,3 milliard, à peu près, d'économie, dans les coûts d'opération des ministères, ceci devrait se traduire par des économies dans les dépenses. Est-ce qu'il y a quelqu'un qui est capable de nous faire un tableau, en fait, des coûts qui ont été évalués à x et y et des coûts réels qui ont été effectivement ce qui a été dépensé dans les opérations pour arriver puis nous démontrer que ce 1,3 milliard là est originaire de 200, 300, 400 contrats, je ne le sais pas, et de me faire la liste et de nous faire cette démonstration, parce que c'est l'existence même du CSPQ qui est là-dedans : la valeur, le gain, l'économie, l'efficience, etc.?

Comme vous avez mentionné tout à l'heure, il y a toute une série de critères. Mais je suis en train d'essayer de mettre un peu de viande là-dessus puis dire : Où est-ce que je peux voir que, si on achète 10 000 verres d'eau, bien, si je les passe par vous, je vais sauver 1 \$ du verre? Comprenez-vous un peu ma question?

M. Jean (Denys) : Oui, oui, je comprends très exactement.

M. Bolduc : Puis comment on gère ça? Ici, on est en commission, on regarde ça, là, puis c'est un gros nuage bien compliqué. C'est quasiment du «cloud computing», là, comme on pourrait dire.

M. Jean (Denys) : Ce n'est pas encore de l'infonuagique...

M. Bolduc : Mais on s'en va vers là.

M. Jean (Denys) : ...mais d'ailleurs c'est à ça que nous invite la Vérificatrice générale, à nettoyer le nuage.

Bien, écoutez, c'est quoi, les économies qu'un ministère peut faire en services partagés? Il peut faire des économies claires. C'est-à-dire que moi, je suis en... non, j'ai un bien, un service, je le paie 100 \$, puis, parce que je m'en vais en achats regroupés, mettons, ou je m'en vais en services auprès du CSPQ, le même service me coûte 80 \$. Je viens

d'économiser 20 \$. L'autre type d'économie, c'est ce que j'appellerais les coûts évités. Au lieu de faire un appel d'offres public, je m'en vais en achats regroupés. Manifestement, je n'ai pas économisé 40 000 \$ ou 60 000 \$, parce que, comme j'avais décidé d'aller en achats regroupés, je n'avais pas budgété mon coût, mais j'ai comme une espèce de coût évité. Et c'est ça qu'on travaille à établir, comment mesurer ces coûts-là, les calibrer, les qualifier par rapport au gouvernement mais aussi par rapport aux ministères et organismes. Et je vous dirai, M. le député, que, quand un collègue encaisse des économies parce qu'il travaille chez nous — là, écoutez, je ne vous livre pas de secret, là — il prend cet argent-là puis il le met ailleurs, il fait d'autre chose avec. Puis ça peut être des économies en ressources humaines aussi.

Je vais vous donner un exemple. On est en train, par exemple, de regrouper des opérations financières et matérielles d'un certain nombre de ministères et d'organismes. On en a une dizaine de regroupées à date, là, on est rendus à 32, je pense, au total. C'est 15 % d'économie en ressources humaines quand on regroupe. Bien, nous autres, on ramasse le truc, on l'amène chez nous puis on prend un certain nombre de ressources, mais les économies en ressources, elles restent dans le ministère, puis le ministère recycle ces ressources-là en d'autre chose. Comment mesurer ça? Comment calibrer ça? C'est à ça qu'on travaille actuellement puis ce n'est pas nécessairement évident.

Je vais vous donner un exemple. Par exemple, on se pose souvent la question : Comment établir les économies, mettons, en services cellulaires? Le député, tout à l'heure, s'intéressait à ça. Ce qu'on a fait, nous, on est allés sur le site des fournisseurs de services cellulaires. Vous savez, il y a des gens autour de la table qui sont spécialisés là-dedans. Puis il y a des tarifs entreprise là-dessus, là, il y a des tarifs. Ces entreprises-là, elles s'avancent puis elles te disent : Si tu m'achètes 100 équipements puis que tu me connectes les 100 équipements, je te charge tant par mois. Ça fait qu'on part avec ça, nous, puis on s'assoit avec le fournisseur puis on dit : Bon, écoute bien, nous, là, ce n'est pas 100... c'est 50 000 lignes. Puis là on commence à négocier avec lui puis on essaie de descendre au maximum. Puis on sait qu'est-ce que ça vaut, 50 000 lignes par un autre fournisseur, et c'est comme ça qu'on arrive à calibrer nos économies, c'est comme ça qu'on calcule ça. Est-ce que c'est les meilleures méthodes? Est-ce qu'il y a d'autres méthodes? Je ne le sais pas, on est en train de vérifier, là. Mais, M. le député, c'est un enjeu, là, je vous l'avoue franchement, là.

Puis les chiffres qu'on vous donne, c'est des chiffres qui sont estimés de manière très conservatrice. On est vraiment, là, blindés au quart de tour, parce qu'on ne s'avancerait pas là-dessus.

Le Président (M. Girard) : Je vais devoir vous arrêter là, on est appelés à un vote au salon bleu, donc on va vous demander de patienter peut-être un petit 10, 15 minutes. Et on revient continuer cette magnifique séance.

M. Leclair : Et ne lisez pas dans nos notes, là, M. Jean.

Des voix : Ha, ha, ha!

Le Président (M. Girard) : On va fermer nos choses.

(Suspension de la séance à 16 h 49)

(Reprise à 17 h 9)

Le Président (M. Girard) : Donc, à l'ordre! Nous allons continuer nos échanges. Donc, on était avec le gouvernement. Nous allons passer immédiatement à l'opposition officielle et on va redistribuer le temps. Le secrétaire est en train de redistribuer le temps pour s'assurer qu'on puisse finir à 18 heures, toujours avec les temps de parole, là, répartis. Donc, on va y aller dès maintenant avec le député de Beauharnois, de l'opposition officielle.

M. Leclair : Merci, M. le Président. Alors, je vois qu'il y a quelqu'un qui a touché dans mes notes, là, c'est pas mal déplacé.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Jean (Denys) : On connaît les questions.

M. Leclair : On connaît les questions. Tantôt, M. Jean, vous nous parliez des comités clientèles. On a parlé souvent d'un manque d'expertise des gens qui rédigent les contrats. Tantôt, dans le premier bloc, ça vous a fait sourciller un petit peu à la fin du bloc, on n'a pas eu le temps de revenir là-dessus.

J'aimerais vous entendre par rapport à ça, deux choses. Les comités clientèles, est-ce qu'on dit qu'il y a de l'aide ou des sous-traitants qui siègent à ça pour rédiger les futures demandes ou les futurs appels d'offres? Ça, c'est dans un premier temps. Puis, dans un deuxième temps, bien, j'aimerais aussi savoir qu'est-ce qui se passe avec ça, ces appels d'offres là. Est-ce qu'on a finalement, après un an, éliminé tous les sous-traitants qui faisaient des appels d'offres, puis parfois même à risque d'eux-mêmes avoir lesdits appels d'offres?

• (17 h 10) •

M. Jean (Denys) : M. le Président, je vais dire au député qu'à ma connaissance, puis je prends le risque, là, puis il est calculé, il n'y a personne d'externe au CSPQ qui rédige les appels d'offres.

Mettons, nos clients, là, nos 2 000 contrats, là, qu'on dit qu'on fait, pour chaque année, là, en provenance... soit les achats regroupés ou les achats mandatés, là, c'est des gens du CSPQ, c'est nos spécialistes de la Direction générale des acquisitions qui rédigent les appels d'offres et qui rédigent aussi les devis puis les propositions de contrat, et je n'ai pas de connaissance... C'est notre spécialité, faire ce genre de domaine d'affaires là. Je sais par ailleurs...

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : Excusez-moi, M. le Président. Je sais par ailleurs qu'il y a eu des cas qui ont été rapportés dans les journaux, où il y a des... surtout en technologies de l'information, où il y a eu des firmes qui ont été utilisées pour rédiger des appels d'offres, puis ça a soulevé certaines questions, parce que les mêmes firmes...

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : Une chose est sûre, c'est que, le jour où, pour des raisons d'expertise, nous n'avons pas le personnel en main pour faire l'appel d'offres ou rédiger le contrat et qu'on va à l'extérieur chercher quelqu'un, il y a une clause ferme qui est écrite à notre appel d'offres qui dit : Si tu prends le mandat de rédiger l'appel d'offres, tu t'exclus du marché après. Comprenez-vous? Parce qu'il peut arriver... écoutez, je ne suis pas devin, là, puis je n'ai pas connaissance de tous les domaines, mais il peut arriver des domaines hautement spécialisés, là, très, très pointus, là, où on n'a même pas intérêt, comme organisation, à se développer notre expertise, parce qu'elle va servir une fois sur 10 ans. Mais, si on fait appel à l'extérieur, M. le député, là, et on obtient quelqu'un pour rédiger l'appel d'offres, il est clair qu'il y a une clause qui dit : Si tu prends le mandat, tu t'exclus du marché après comme firme, là, et c'est clair en partant. Maintenant, je vais peut-être essayer de vérifier avec mes gens, là, s'il y a des cas, puis on vous donnera de l'information.

M. le Président, je ne sais pas si le député est intéressé, mais on a sorti des chiffres sur le logiciel libre au CSPQ. Peut-être qu'on pourrait lui...

M. Leclair : Ah! bien, ça, c'est sûr, vous pouvez faire parcourir ça, on va regarder ça attentivement.

M. Jean (Denys) : On va vous transmettre ça, on va vous transmettre ça.

M. Leclair : Mais moi, j'aimerais peut-être... Il me reste du temps.

Le Président (M. Girard) : ...transmettre à la commission.

Une voix : Oui, oui.

Le Président (M. Girard) : Excellent. Merci.

M. Leclair : Bien. Après ça, je reviendrai avec justement, là... Vous avez un tableau de bord dans Ressources informationnelles avec des services qu'on a, mais j'aimerais peut-être entendre la Vérificatrice générale face à ça, parce qu'on a déjà crié haut et fort que les sous-traitants rédigeaient les contrats.

Alors, est-ce que la vérificatrice peut dire que c'est exact, ce que M. Jean nous dit, ou...

Mme Leclerc (Guylaine) : Bien, c'était dans le premier... Vous vous souviendrez qu'on avait eu un mandat du Conseil du trésor pour faire l'évaluation de certains contrats qui avaient été octroyés en technologies de l'information. Il y avait deux parties : la deuxième partie, c'était le CSPQ; la première partie, c'était dans certains ministères. Et c'est dans cette première partie là qu'on avait fait ce constat-là. Mais on ne l'avait pas constaté au CSPQ.

Une voix : ...

Mme Leclerc (Guylaine) : Non, on ne l'a pas constaté au CSPQ.

M. Leclair : O.K. Bien, c'est bien, ça. Donc, ça rapporte les dires. Mais je voulais voir, justement, là, avec la phase III de SAGIR, qu'est-ce qui est tout le côté équipement. Est-ce que c'est seulement qu'informationnel ou... Parce qu'on a des données qui disent qu'on est à 96 % mais qu'il y aurait peut-être une variation d'un autre 41 % des frais.

M. Jean (Denys) : M. le Président, je voudrais avoir plus de... je ne comprends pas. Je sais que SGR 3 — c'est de ça que vous parlez? — ...

M. Leclair : Oui, exact.

M. Jean (Denys) : ...le système de dotation en ligne, il est complété depuis l'automne dernier — hein, Bernard — ...

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : ...puis il est rentré en bas du coût qu'on avait prévu.

M. Leclair : Avec les temps?

M. Jean (Denys) : Avec tout.

M. Leclair : C'est bien. C'est bien, vous me le confirmez.

M. Jean (Denys) : Est-ce qu'on est... Excusez, là, parce que j'ai quelques dossiers en tête. Est-ce que les échéanciers ont été respectés, Bernard, ou on a défoncé, je pense... Parce que — excusez-moi — la Sûreté du Québec a été plus compliquée parce que la Sûreté du Québec, elle avait deux enjeux. Elle avait le recrutement à l'externe comme toute la fonction publique, et ça, on l'a réglé dès juin, je pense. C'est ça, hein?

M. Bouret (Bernard) : Juin 2015.

M. Jean (Denys) : Juin 2015. Mais eux autres, ils ont un système interne de dotation, c'est-à-dire que vous pouvez postuler pour être sergent, sergent-chef, sergent-major, là, c'est tout conventionné, ça. Et on a complété ce système de dotation là pour la Sûreté du Québec à l'automne dernier. Et, si ma mémoire est fidèle, on a complété SGR 3 dans 21 millions...

M. Bouret (Bernard) : Dans 21 sur 24...

M. Jean (Denys) : ...21 millions sur 24 millions anticipés.

M. Bouret (Bernard) : ...qui étaient planifiés.

M. Leclair : O.K. Bien, c'est bien, ça confirme ce que j'avais.

Moi, je reviens aux exemples qu'on a donnés tantôt, puis on a dit qu'on parlait autant des prix des iPad puis après ça on a parlé un peu des lignes cellulaires. Je regarde le temps... O.K.

Le Président (M. Girard) : 3 min 43 s.

M. Leclair : Bien entendu, pour le commun des mortels qui serait assis alentour de la table ici, vous avez donné un exemple tantôt : Si on achète 10 000 lignes ou 100 000 lignes cellulaires, on n'aura pas le même prix que moi qui vais en acheter une, techniquement. On a des profils d'entreprise, et, tout dépendant de la quantité qu'on achète... Alors, vous dites que, tout dépendant de la clientèle... donc, dans notre cas, c'est l'Assemblée nationale, lorsqu'on achète des téléphones cellulaires ou les contrats cellulaires, le payeur, là, qui... Le bureau du député avec ses employés, lorsqu'on voit, nous, qu'on paie un prix qui est le double d'ailleurs, vous, votre réponse, c'est de dire : Bien là, c'est... mettons, l'Assemblée nationale, parce que nous, on fait partie de ce budget-là, c'est eux qui ne respectent pas le contrat. Mais, en bout de piste, c'est quand même nous qu'on le sort le montant.

Alors, quelle réponse... ou qu'est-ce qu'on doit faire pour s'assurer que ces prix-là aient de l'allure?

M. Jean (Denys) : La réponse que j'ai donnée au député tout à l'heure est la suivante : c'est que nous, on avait un contrat de services cellulaires avec deux fournisseurs à l'époque. Je pense que, Marc, c'étaient Rogers et Bell.

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : Bon. Ce contrat-là est venu à échéance, O.K., et on est retournés en appel d'offres public pour aller remplacer ces deux fournisseurs-là, puis on a eu un nouveau contrat qu'on a signé avec eux pour 10 ans avec Rogers et, cette fois-là, Telus. Et il y avait des mécanismes de transition qui étaient prévus au contrat d'origine, c'est-à-dire que le contrat d'origine disait : À deux ans de l'échéance, là, attention, là, parce qu'il n'est pas impossible que, si on retourne en appel d'offres public, ça ne soit pas le même fournisseur, donc il devra y avoir un déplacement d'un fournisseur vers un autre. Le contrat prévoyait — c'est ça, hein, Marc — une période de transition. Et là il y a beaucoup de nos clients qui n'ont pas pris de précaution pour la période de transition, c'est-à-dire qu'ils ont acquis des appareils en période de transition... Et, dans cette période de transition là, quand tu acquiers un appareil puis que tu arrives pour changer dans le nouveau contrat, bien, tu as des pénalités à payer. C'est comme ça que ça se présente. Et là l'Assemblée nationale n'est pas la seule, hein? Il y a des clients qui n'ont pas... Et nous, là, écoutez, la prochaine fois, là, on va trouver une méthode plus simple. Mais nous, on est pris avec la transition vers un nouveau contrat, et il faut passer maintenant les appareils dans le vieux contrat, qui finit, je pense, Marc, à la fin mars, hein...

M. Landry (Marc) : Mai.

M. Jean (Denys) : ...fin mai, au nouveau contrat. Et là, bien, on est en période de transition où il y a des gens qui, pour passer au prochain contrat, ont des pénalités à payer.

Ceci étant dit, M. le député, si vous me le permettez, le coût des pénalités, là, devrait techniquement, à long terme, sur le futur contrat être compensé par les économies que vous allez chercher. Comprenez-vous? Il y a comme un coût à donner là-dessus ici, là, pour faire la transition.

M. Leclair : Mais la seule différence que moi, je peux voir, là... Là, on comprend bien, on est dans une année transitoire. On a négocié puis on a un nouveau contrat qui arrive avec certaines clauses. Mais là, moi comme d'autres, on est ici depuis pratiquement 10 ans, à chaque fois qu'on a fait l'acquisition d'un dit téléphone cellulaire pour un employé ou pour nous-mêmes comme députés, je n'ai jamais dit : Wow! Je suis-tu content, moi, d'être au gouvernement, checke-moi le prix! Bien au contraire, on se fait fourrer, ça n'a pas de bon sens! Je n'ai jamais vu ça, moi, là, là, des prix, de dire : On a tellement un gros groupe, comme vous dites, 100 000 lignes, 50 000 lignes... On recevait les factures puis on regardait les prix. Mon fils, ma fille, n'importe qui alentour de nous a...

Le Président (M. Girard) : ...M. le député. Ça met fin au bloc.

M. Leclair : On était juste dans une belle pente.

Le Président (M. Girard) : Oui, on était dans une belle pente, effectivement, mais on va y revenir.

M. Jean (Denys) : Très important.

Le Président (M. Girard) : Oui. On va passer du côté du gouvernement avec le député de Montmorency.

• (17 h 20) •

M. Bernier : Merci. Merci, M. le Président. M. Jean, on va changer de sujet. M. Jean, j'ai deux sujets sur lesquels je veux vous entretenir. Le premier, on va parler de vos revenus. On va parler de vos revenus, ça n'a pas été touché à venir jusqu'à présent, là, mais, je pense, ça serait intéressant, parce que moi, j'étais là au moment de la création de services partagés. Effectivement, il y avait beaucoup d'attentes par rapport à ce genre d'organisation là. Que ça soit au Québec ou au Canada et même aux États-Unis, il y avait beaucoup, beaucoup d'attentes, on voyait beaucoup de possibilités. Et, dans sa constitution, bien sûr, il y avait des revenus qui étaient prévus.

Si on regarde en 2015-2016, vous avez pour 611 millions de revenus. J'aimerais ça qu'on regarde, chacun des éléments, en quoi ça consiste, parce que j'ai des chiffres, mais je n'ai pas de détail, là, par rapport à comment ça fonctionne, comment est-ce que vous tarifiez ces choses-là. Ministères et organismes budgétaires, 301,4 millions. C'est quoi exactement? Vous chargez vos services à chacun des contrats que vous faites pour ces organismes-là?

M. Jean (Denys) : C'est-à-dire que, M. le Président, nos revenus se distinguent en deux sources de revenus : il y a d'abord des transferts de crédits du Conseil du trésor, ils sont à hauteur de 128 millions, pour opérer des choses comme SAGIR, comme la rémunération, des choses centralisées; le reste des revenus sont sous forme de tarification. Donc, un ministère et un organisme qui est en affaire avec nous, qui reçoit un service de nous reçoit une facture sur la base d'un tarif qu'on établit à chaque année.

M. Bernier : Basé sur?

M. Jean (Denys) : Basé sur un coût de revient. On a exactement 375 produits et services tarifables à l'échelle du CSPQ. Chacun de ces services-là fait l'objet d'une évaluation de coût de revient à partir d'une méthode qu'on a importée du contrôleur des finances du Québec, et, au terme de cet exercice-là, on établit la variation tarifaire que mérite... à la hausse ou à la baisse, ça peut varier d'une année à l'autre, que tel ou tel service méritait d'avoir. Ça peut être aussi fin, M. le député, que, si vous voulez faire imprimer des feuilles 8½ X 11, bien, c'est tant de la feuille puis, si c'est 8½ X 14, c'est tant de la feuille. C'est aussi fin que ça en termes de tarification.

M. Bernier : O.K. Donc, ça peut être en fonction du produit ou du service, plus ce que vous avez. Vous êtes un peu un contractuel pour le Secrétariat du Conseil du trésor dans l'opérationnalisation de certains systèmes. C'est ça que vous me dites aussi.

M. Jean (Denys) : C'est-à-dire que, quand on parle des crédits qu'on reçoit du Conseil du trésor... Par exemple, opérer SAGIR, c'est des crédits centralisés. Opérer le RENIR, c'est des crédits centralisés. Verser la paie aux 50 000 fonctionnaires, c'est des crédits budgétaires. Les services d'acquisition, les services, mettons, de ressources matérielles, entreposage, conservation de documents, c'est tous des services qui sont tarifés. Les services de technologies de l'information, l'utilisation, par exemple, de la plateforme centrale par un ministère ou un organisme, c'est tarifé aux gigaoctets utilisés. C'est tous des paramètres comme ça, là. Il y a 375 trucs comme ça, là. Alors, je ne pourrai pas vous faire la liste, à l'envers, de ça.

M. Bernier : Non, non, je ne veux pas la liste, je veux simplement le descriptif, donc, de quelles sont les bases. Puis vous, vous révisiez annuellement cette tarification-là?

M. Jean (Denys) : Oui. On a un système de coût de revient. C'est d'ailleurs chez Mme Drouin que c'est opéré. Chacun des 375 produits et services fait l'objet d'une analyse de coût de revient selon la méthode du Contrôleur des finances, puis, au bout de l'exercice, on est capables de dire : Tel et tel service mérite une hausse ou une baisse de tarification.

M. Bernier : O.K. Vous avez des organismes autres que budgétaires, vous avez même Retraite Québec et autres fiduciaires. Vous avez également l'entreprise privée. Qui sont vos clients dans l'entreprise privée? Vous avez pour 30 millions, là, en revenus d'entreprise privée.

M. Jean (Denys) : C'est des revenus qui incluent des... comme les universités, par exemple. C'est une qualification comptable qu'on utilise, là. Là-dedans, vous avez les universités — c'est ça, hein? — ...

Mme Guay (Brigitte) : C'est l'Université Laval puis...

M. Jean (Denys) : ...vous avez les universités surtout et vous avez aussi, je crois, les citoyens — c'est ça, Johanne, hein? — ...

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : ...les citoyens, parce qu'on a six services qui s'adressent directement aux citoyens sur l'ensemble de nos services.

M. Bernier : Comme quoi?

M. Jean (Denys) : Bien, par exemple, Les Publications du Québec, la disposition des biens excédentaires. Vous savez qu'on opère la disposition des biens excédentaires pour le gouvernement, puis les citoyens peuvent venir acquérir...

M. Bernier : Acheter des bureaux, acheter des écrans, acheter des tables, des chaises, des voitures, oui.

M. Jean (Denys) : Oui. On fait des encans, là, deux, trois fois par année à Québec, à Montréal. Alors, ça, c'est le genre de choses... Quand notre système de dotation électronique... Vous savez que, depuis la réforme de la Loi sur la fonction publique, on fait maintenant de la dotation... avec SAGIR 3, là, on fait de la dotation électronique. Alors, c'est des services qu'on donne aux citoyens, parce qu'on fait du recrutement. On ne tarife pas ça.

M. Bernier : La Sûreté du Québec, les biens... à la criminalité, est-ce que c'est vous?

M. Jean (Denys) : Oui.

M. Bernier : C'est vous également. Par contre, ces revenus-là vont directement au niveau des corps policiers.

M. Jean (Denys) : Oui... Non, c'est retourné, je pense, au fonds consolidé ou dans un fonds spécial. Je n'ai pas le détail, là.

M. Bernier : Avez-vous votre «cut» sur la vente?

M. Jean (Denys) : Oui. Bien, on charge des coûts administratifs, nos coûts d'opération, là, de notre personnel, de nos endroits aussi, parce que ça prend de l'espace, hein, c'est surtout des véhicules qui sont saisis, là.

M. Bernier : Oui, surtout des véhicules, ou ça peut être des résidences aussi, ça peut être...

M. Jean (Denys) : Ça peut être des résidences, ça peut être... Écoutez, on a vendu du bois, on a vendu des bateaux, on a vendu des maisons, des camions, des camions lourds, des voitures de luxe. On vend aussi des biens, comme par exemple de l'or, des tableaux et des coffres, des coffres où il reste quelques liquidités.

M. Bernier : Le maintien en état de ces équipements-là, qui en paie le prix?

M. Jean (Denys) : Dans quel sens, M. le député? Excusez, M. le Président.

M. Bernier : Bien, si vous avez une maison à vendre ou si vous avez des équipements où ça nécessite...

M. Jean (Denys) : Bien, normalement, c'est le client qui s'occupe...

M. Bernier : ...tu sais, il faut quand même la chauffer, il faut quand même s'en occuper.

M. Jean (Denys) : Normalement, M. le Président, c'est le client qui s'occupe de ce genre de truc. C'est-à-dire, il saisit la maison, mettons, le procureur... ou le DPCP saisit la maison, il l'entretient puis il nous donne le signal qu'on la met en vente, puis on fait l'exercice. Ce n'est pas nous qui l'entretiens, là.

M. Bernier : O.K. Vous êtes strictement le vendeur. Vous ne supportez pas les coûts d'entretien ou de maintenance en ce qui regarde ces équipements-là, vous êtes simplement le vendeur, c'est tout.

M. Jean (Denys) : L'entremetteur entre l'acheteur et...

M. Bernier : L'entremetteur, oui. L'encanteur, dans certains cas.

M. Jean (Denys) : C'est peut-être ça, oui, encanteur...

M. Bernier : Si on veut.

M. Jean (Denys) : ...parce qu'on utilise, effectivement, des services d'encan privés pour faire l'exercice.

M. Bernier : O.K. Ça, c'est du personnel privé que vous engagez...

M. Jean (Denys) : Pour faire l'encan, là, pour...

M. Bernier : ...pour faire l'encan. O.K. Vous vendez des services également aux municipalités. Les petites municipalités, les grandes?

M. Jean (Denys) : On est surtout dans les grandes municipalités. Par exemple, je vous disais tout à l'heure que mon premier client en cellulaires, c'est la ville de Montréal. Je pense qu'on a une dizaine de services avec la ville de Québec. Récemment, on vient d'abriter chez nous leur centre de traitement informatique. Ils ont transféré tous leurs équipements informatiques au centre de traitement du CSPQ. On est surtout dans les grandes villes.

D'ailleurs, en développement des affaires, on veut travailler auprès des villes que j'appellerai les villes régionales, les pôles régionaux.

M. Bernier : Vous avez même le gouvernement du Canada qui est votre client.

M. Jean (Denys) : Oui. Par exemple, dans RENIR, dans notre système de radiocommunication, aux fins de sécurité civile, l'agence frontalière du Canada est branchée sur le même réseau de sécurité civile que la Sûreté du Québec, que les transports ambulanciers, que le ministère du Transport, le MRN sur le territoire du Québec, bien entendu, là. Donc, ils sont branchés sur le réseau québécois en matière de sécurité publique et sécurité civile.

M. Bernier : Un autre sujet sur lequel j'aimerais vous entendre puis qui, au cours des dernières années, a été largement préoccupant pour le Québec, c'est la gestion intégrée des risques. On a vu ce qui s'est passé au niveau de la commission Charbonneau, on a vu ce qui s'est passé dans les ministères, dans les organismes.

Vous êtes un organisme qui donnez énormément de contrats, qui achetez, donc le risque d'être influencé, le risque d'être, si on veut, pollué par certaines organisations qui fournissent des services est quand même très grand. Vous avez, j'imagine, un réseau d'acheteurs chez vous qui sont en poste là depuis quelques années et qui sont en suivi. Moi, j'aimerais vous entendre, là, sur votre gestion des risques intégrée, parce qu'on sait qu'il y a, avec ce qui s'est passé au cours des dernières années, avec ce qui a été déclaré, bon, que ce soit dans le monde municipal ou dans divers domaines... Je pense que sur ça il doit y avoir une préoccupation.

C'est quoi, l'avenir, en ce qui vous concerne, dans votre gestion des risques? De quelle façon allez-vous mettre à jour ces éléments-là ou de quelle façon allez-vous pouvoir vous assurer de l'intégrité de tout votre personnel par rapport à leur travail?

Le Président (M. Girard) : Gardez votre réponse pour le prochain bloc, il vous reste cinq secondes. Donc, on pourra revenir. Il va rester un bloc du côté du gouvernement, donc vous pourrez revenir avec la notion de risque.

On va aller maintenant à un dernier bloc du côté du deuxième groupe d'opposition avec le député de Deux-Montagnes.

• (17 h 30) •

M. Charette : Merci, M. le Président. Effectivement, les minutes filent. Tout à l'heure, je vous questionnais sur les économies à anticiper. En fait, je regardais dans le rapport, on disait que, pour l'année dernière... en fait, on parlait d'économies gouvernementales de 121,7 millions, 1,2 milliard depuis la création de l'organisme. Comment parvenez-vous à établir ces chiffres? Sur quelle base vous fiez-vous pour déterminer qu'il y a eu telles et telles économies de réalisées, là, par votre entremise?

M. Jean (Denys) : M. le Président, on utilise des méthodes de calcul, là, qui ont été utilisées depuis l'origine du CSPQ. Par exemple, quand on va en acquisition ou en achats regroupés, on mesure à partir de l'information dont on dispose ce que ça coûterait à un ministère, mettons, d'aller chercher les besoins qu'il a, puis après ça, bien, quand on regroupe tous ces besoins-là puis on négocie le résultat, on mesure la différence.

Il y a différentes techniques qu'on utilise, et ces techniques-là, à la demande du Vérificateur général, sont actuellement en révision. Il y a des choses qui sont nécessairement plus faciles à mesurer. Il y a des domaines qui sont plus faciles à mesurer. J'évoquais tantôt la question des téléphones cellulaires. Demain matin, vous partez une entreprise d'achats regroupés en cellulaires puis vous avez, je ne sais pas, moi... Comme nous, par exemple, on a 50 000 lignes actives, là, et on est capables d'aller voir sur les configurations des fournisseurs, parce qu'eux autres, ils ont ce qu'on appelle des forfaits entreprise puis ils ont toutes sortes de mécaniques, on est capables d'aller mesurer... Dans le fond, c'est que, si, par exemple, vous, vous avez 1 000 lignes à me confier, si vous partez seul puis vous allez chercher vos 1 000 lignes, le site de l'entreprise va vous dire exactement le forfait qu'il va vous charger. Alors, j'ajoute votre 1 000 aux 30 000 autres puis là je pars avec mes 31 000 autres, puis je vais chercher des prix différents et je suis capable de mesurer à la limite que vos 1 000 lignes vous ont coûté moins que si vous étiez seul à partager.

Je l'ai dit à quelques reprises depuis le début des travaux, tout ça est à réviser, parce que la vérificatrice, à juste titre, nous demande d'être plus clairs sur nos méthodes de calcul de nos bénéfices.

M. Charette : Et, selon vous, que doit-on attendre de cette révision-là? Est-ce que les chiffres, par exemple, de 121,7 millions, avec la révision, seraient plus élevés ou moins élevés?

M. Jean (Denys) : Moi, M. le député, écoutez, comme les Grecs diraient, je vais prendre un «guess», là, j'ai bien l'impression que ça va monter.

Je vais vous donner un exemple. Dans l'acquisition, on mesure les gains en volume puis, d'après moi, on peut améliorer notre mesure. Puis on ne mesure pas nos gains en processus. Puis on sait qu'en processus, là... je regrette, là, mais, aujourd'hui, faire un processus d'acquisition de bout en bout, là, ce n'est pas donné en termes de coût, et nous, on fait ça à coups de 2 000 cas, là. Ça fait qu'à un moment donné, à quelque part, on va finir par établir des gains.

Bon. Ceci étant dit, ma boule de cristal, est-ce qu'elle est claire, est-ce qu'elle a de la brume? Moi, je pense qu'on peut s'améliorer, on peut faire mieux en termes d'économie, mais encore faut-il qu'on ait des méthodes de mesure qui sont robustes, et c'est ça que la vérificatrice nous demande. Quelqu'un disait qu'elle avait soif de ça, là, alors il faut donc abreuver la vérificatrice en matière de méthodes robustes.

M. Charette : Seriez-vous prêt à dire que le mandat premier ou la mission première de votre organisation est justement de permettre la réalisation d'économies aux différents clients ou ministères qui font affaire avec vous?

M. Jean (Denys) : Bien, je pense que la première mission, c'est de mettre en place des services administratifs — ressources matérielles, ressources financières, ressources informationnelles, ressources de communication — au service de l'ensemble des ministères et des organismes. La conséquence de ça, si on le fait de manière solide puis organisée, c'est des économies. Et c'est sûr que, le service partagé, à la fin du jour, là, l'objectif, c'est d'aller chercher des économies, mais c'est aussi de mettre à la disposition des ministères des services administratifs qui leur permettent de livrer leur mission.

En informatique, par exemple, M. le député, M. le Président, des ministères qui ont des gros programmes, par exemple comme l'aide sociale, comme l'assurance parentale, comme l'Agence du revenu, ils ont besoin, pour faire leur travail, de plateformes centrales, de plateformes intermédiaires qui fonctionnent, qui sont efficaces, qui sont présentes. C'est ça, le travail qu'on a à faire, en partant. À la fin du jour, c'est clair que, si tout le monde se donnait chacun une plateforme centrale, il y aurait peut-être des pertes économiques à quelque part. Mais, effectivement, l'enjeu économique est très important. D'ailleurs, un des enjeux qu'on a par rapport à nos clients, c'est de leur donner des services à coût égal ou moindre. Sinon, on n'est pas là, on n'a pas d'affaire là.

M. Charette : Et, sans prêter de jugement, une question bien, bien simple. Essentiellement, vos opérations, je regardais, là, on parle d'un montant qui est tout de même substantiel, qui est essentiellement, quoi, cinq fois le coût des économies réalisées. Est-ce que, malgré tout...

M. Jean (Denys) : C'est-à-dire que — excusez-moi, M. le député — le 611 millions, là, c'est notre chiffre d'affaires. C'est 611 millions de chiffre d'affaires. Nos coûts administratifs sont de l'ordre d'à peu près... entre 70 et 90 millions. D'une année sur l'autre, ça varie, et ça aussi, c'est une affaire qu'il faut qu'on coupe.

M. Charette : Pour augmenter, en quelque sorte, la marge...

M. Jean (Denys) : Pour baisser nos tarifs.

M. Charette : Pour ultimement rendre l'opération encore plus profitable.

M. Jean (Denys) : D'ailleurs, on a commencé, parce que, les deux dernières années, on a eu deux baisses de tarifs consécutives, pour 15 millions de baisse au net.

M. Charette : Et, ce processus de révision auquel vous faites référence pour établir justement quels sont les gains véritables, est-ce que vous avez un échéancier précis?

M. Jean (Denys) : C'est prévu, dans le Plan de transformation, à l'axe 5. Si vous allez à l'axe 5, vous allez voir qu'on parle de performance de l'organisation. L'objectif, dans le fond, c'est de rendre cette organisation-là performante au maximum pour que justement, sur les coûts administratifs de déploiement des services, on soit le plus optimaux possible.

Je vais vous donner un exemple, là. Par exemple, justement dans le cadre de la performance, on s'est posé la question : C'est quoi, nos processus d'affaires et administratifs, puis comment on peut les améliorer? On a fait un inventaire de ces processus-là. On en a 400. À 400 processus d'affaires et administratifs, je pense qu'il y en a quelques-uns de trop, un, puis, deuxièmement, il y en a qui se démultiplient, c'est-à-dire que vous avez des services qui ont le même processus, puis il y a de l'allure corporative, puis ils mériteraient d'être un seul... C'est le genre de travail qu'on est en train de faire, là, pour essayer de diminuer nos coûts qu'on appelle nos frais généraux, nos frais administratifs que l'on charge à nos clients.

M. Charette : Vous me parlez de performance. À ce moment-ci précis, je comprends qu'il y a un plan pour l'améliorer, mais, à ce moment-ci, vous l'évalueriez de quelle façon?

M. Jean (Denys) : Pour le moment, on est en train d'établir carrément le développement fin de chacun de ces plans-là, là. Qu'est-ce que ça va... d'abord, premièrement, chacun des services qu'on maintient? Bon, rappelez-vous, là, quand on a lancé le dossier, la première chose qu'on s'est dite : Nos 129 services, là, il faut qu'ils soient tous revus, puis on sort les services qui n'ont pas rapport avec le service partagé puis on se concentre sur les services qu'on maintient, puis on les améliore.

La première étape, ce que j'appellerai, entre guillemets, le nettoyage de notre offre de services, est en train d'être complétée, là. Actuellement, on a examiné 99 de nos 129 services, on a identifié 24 services à faire disparaître. Il y en a une vingtaine pour lesquels on devra ouvrir des discussions avec le Conseil du trésor pour voir si on les maintient ou pas, et là on va compléter ça. Puis, après ça, on les prend un après l'autre en priorisant... comme par exemple, la priorité, c'est les services d'acquisition, et on va les améliorer dans le sens d'une performance plus efficace.

Le Président (M. Girard) : ...le bloc sur ce point, ce qui termine le temps de la deuxième opposition. On revient du côté du gouvernement avec le député de Montmorency. Probablement qu'on va revenir avec la gestion de risques de tout à l'heure.

M. Bernier : Bien, effectivement, je vais prendre un peu de temps dans ce bloc-là pour obtenir votre réponse en ce qui regarde la gestion du risque. Je pense que, pour la population en général, vous êtes un organisme qui est quand même à l'avant-plan de ce genre de transaction là. Et de quelle façon on sécurise la population sur l'intégrité et sur la gestion des risques?

• (17 h 40) •

M. Jean (Denys) : Bon. D'abord, M. le député, vous avez raison de dire que la gestion des risques, là, pour le CSPQ, c'est important, notamment dans le domaine de l'attribution de contrats puis de la gestion contractuelle. Vous savez qu'on est le troisième plus grand donneur d'ouvrage, le premier en technologies de l'information. On a eu, au cours des dernières années, de nombreuses remarques du Vérificateur général, et maintenant de la Vérificatrice générale, sur la question de la gestion intégrée des risques.

Au cours des derniers mois, on s'est investis, là, à développer cette gestion intégrée des risques.

Premièrement, on a identifié nos risques corporatifs, on a fait un exercice d'identification de nos risques corporatifs. On a identifié 11 risques corporatifs dans lesquels vous avez les risques de gestion contractuelle. Ça, c'est la première chose. Chacun des 11 risques fait actuellement l'objet d'un plan de mitigation ou de gestion du risque. Première des choses.

Deuxième des choses, pour la question de l'acquisition plus finement, là, vous savez que, je vous l'ai dit tout à l'heure, là, tous les contrats de 1 million et plus font l'objet d'une vérification au comité de vigie contractuelle, et, dans l'exercice de vérification que moi et mes collègues, on mène contrat par contrat, il y a une section gestion des risques, c'est-à-dire que le promoteur du contrat doit nous établir très clairement qu'il a bien identifié ses risques, qu'il a bien mesuré les mesures de mitigation à mettre en place et qu'il est en mode gestion de ses risques. Donc, contrat par contrat, on fait l'exercice.

L'autre travail qu'on est en train de faire, c'est qu'on... Vous savez que le Conseil du trésor a adopté... le moment m'échappe, là, je pense, c'est en juin 2016, une directive spécifique sur la gestion des risques en matière de corruption et de collusion. Nous sommes, nous, en train... et l'échéancier qui nous a été fixé par nos collègues du Trésor, c'est le... je pense, c'est août...

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : Août 2017. On est en train de s'inscrire là-dedans puis, pour le faire, on travaille en étroite collaboration avec l'UPAC, parce que l'UPAC a une expertise, elle, en établissement des risques en matière de collusion et de corruption. Alors, on travaille avec eux étroitement pour mettre en place ces mécanismes-là.

L'autre élément aussi — puis je vous réfère au document qu'on a déposé — sur le processus d'acquisition, là, vous remarquez qu'à chacune des étapes d'acquisition on identifie le risque couru, et on a demandé aux gestionnaires éventuels du processus de gérer ce risque-là adéquatement, parce qu'à chaque étape il y a un risque, hein? Par exemple, tout à l'heure, le député parlait de faire affaire avec des externes pour préparer des appels d'offres. Si ça arrive, c'est un risque, c'est un risque qui se gère, puis il y a des mesures à prendre. Alors donc, à chaque étape, on balise les risques.

Finalement, M. le Président, je pense que le gros travail qu'on a fait en matière de risques, c'est qu'on a parlé... Ça fait deux ans, puis les collègues ici, ils me trouvent toujours un peu fatigué, on parle d'éthique et d'intégrité à plein temps. On a formé tous nos gestionnaires en matière d'éthique, on a préparé des guides sur la chose, on s'est donné des directives, on les déploie dans l'organisation. On vient de mettre en place un réseau de répondants en éthique, en intégrité pour qu'il y ait du monde partout, dans l'organisation, qui travaille là-dessus. On est en matière de confidentialité, on est en matière de... voyons, de conflits d'intérêts. On balise nos affaires pour... Écoutez, le risque nul, là, puis on essaie de se rendre au risque nul, on met tout en place pour y parvenir, et tout ça en même temps qu'on fait d'autres choses alentour de ça. C'est comme ça qu'on pense arriver à gérer nos risques de manière intégrée et cohérente.

M. Bernier : Vous dites que vous avez 11 risques identifiés. Est-ce qu'il y a possibilité d'avoir de l'information sur ça? Est-ce qu'il y a possibilité de nous les déposer pour qu'on puisse...

M. Jean (Denys) : On peut vous les déposer. On peut les envoyer au secrétariat de la commission. Je les ai ici avec moi.

M. Bernier : Oui, ce serait peut-être intéressant, pour que la commission...

M. Jean (Denys) : On pourra les déposer au secrétariat de la commission. Ils sont ici, je les ai. M. Turgeon reçoit les papiers facilement, là.

M. Bernier : M. le Président, je sais qu'il y a d'autres collègues qui veulent terminer avec des questions. Je vais laisser du temps à mes collègues.

Le Président (M. Girard) : Le député de Jean-Lesage, allez-y.

M. Drolet : M. le Président, j'ai peut-être une petite question qu'on n'a pas trop abordée. Puis on sait que c'est un défi, on sait que, dans la fonction publique, qui a toujours été un employeur de qualité et... mais, aujourd'hui, on sait que souvent c'est un défi de maintenir le personnel en place, parce que le privé a des attentes peut-être, des fois, supérieures et des conditions de travail... etc., et vous, de votre côté — on parle d'une douzaine d'années, le CSPQ a été formé — vous avez eu, comme vous nous avez mentionné au départ, des employés qui sont venus de différents ministères pour former le CSPQ.

Aujourd'hui, avec ce recul-là et tout ce passé-là, avec l'expérience que le personnel a prise, et tout ça, c'est-u un défi pour vous de maintenir la qualité de votre personnel? Parce que vous traitez avec le privé. Alors, l'approche salariale, subissez-vous ça comme d'autres instituts, que ça soit à différents niveaux? Aux Transports, on l'a vécu avec les ingénieurs qui quittent la fonction publique pour aller chercher des meilleures conditions. Est-ce que vous vivez ce défi-là aussi au sein de l'employabilité chez vous?

M. Jean (Denys) : Bien, M. le Président, le CSPQ n'est pas à l'abri de ce genre d'enjeu, puis, notamment en technologies de l'information, c'est un défi qui se présente conjoncturellement. Au moment où je vous parle, on n'a pas ce problème-là. D'ailleurs, les entreprises de technologies de l'information se plaignent qu'ils n'ont pas assez de contrats. Ça, ça libère des gens. D'ailleurs, on a internalisé 90 personnes, nous, c'est-à-dire qu'on a remplacé des contractuels par des gens permanents, au cours des dernières années, puis là-dedans il y avait beaucoup de collègues qui travaillaient déjà au CSPQ, mais pour des firmes, puis ils ont choisi d'entrer comme permanents au CSPQ.

Donc, il y a une fenêtre d'opportunité en matière de technologies de l'information, là, d'ailleurs qu'on utilise. Est-ce que ça va durer? Est-ce que ça va changer? On ne le sait pas, parce qu'on sait qu'il y a quelques années c'était le contraire. Donc, c'est variable. Bon. Mais pour le moment je ne peux pas vous dire qu'on a un enjeu. Et d'ailleurs on en profite, parce qu'il y a des gens qui sont venus chez nous à contrat puis qui sont revenus comme permanents. Ce n'est peut-être pas nécessairement une... Ah! non, je ne vous parlerai pas de ça, là, non. C'est parce que, bon, le collègue qu'on a perdu récemment, là, dans l'affaire de la mosquée, là, bien, c'est justement quelqu'un qui était venu chez nous comme contractuel, puis il est retourné à Montréal, puis, à un moment donné, il est revenu à Québec pour se faire embaucher permanent chez nous. Il a été deux ans permanent chez nous. Toutes sortes de phénomènes comme ça qu'on vit actuellement en technologies de l'information.

Le défi aussi, c'est l'expertise, le maintien de l'expertise, le développement de l'expertise. D'ailleurs, je vous parlais, tout à l'heure, des valeurs corporatives qu'on a faites en juin dernier, là. Puis le personnel a été insistant sur la question de l'expertise. C'est pour ça que nous, comme organisation, il faut s'investir dans le développement des compétences. On a un plan, là, je pense qu'il y a une dizaine d'interventions possibles.

Je vais vous donner un exemple. On a lancé un programme où, par exemple, si quelqu'un chez nous décidait de retourner aux études pour peaufiner son expertise qui sert au CSPQ, on paie ses frais de scolarité. On a lancé ça récemment, là. Et je vous dis franchement que le personnel trouve ça fort intéressant, parce qu'il y a des gens engagés dans la fonction publique, hein, des gens qui veulent s'améliorer et qui veulent faire mieux. Il y a d'autres trucs, là, dans le plan. Là, je vous dis celui-là, parce qu'il me saute à la figure, là, mais il y a des enjeux, puis ça, je pense que ce n'est pas rien que le CSPQ, là, n'importe quel ministère va vous le dire. Moi, j'ai été aux Transports, puis les enjeux des ingénieurs... il y avait deux enjeux : d'abord, il y avait les enjeux de les payer pour être compétitifs avec le marché puis il y avait les enjeux de les garder, parce que combien de firmes venaient solliciter nos ingénieurs en mettant, sur la table, des propositions salariales qu'ils ne pouvaient pas refuser? Ça, c'était le jeu du marché. Mais ça, il faut vivre avec ça, comme organisation publique, là.

M. Drolet : Merci, monsieur.

Une voix : 1 min 50 s de disponible toujours. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Malheureusement, je vais manquer de temps pour aller où je voulais aller, mais ce que moi, j'ai compris un peu des dernières interventions, c'est que vous avez finalement plusieurs départements qui ont, pour plusieurs d'entre eux, des missions et des activités que je qualifierais, pratiquement, d'opérationnelles, pour la ville de Québec, pour la ville de Montréal, etc., puis on parle ici de ressources matérielles, d'administration, etc.

Combien de vos ressources sur les 1 700 que vous avez sont dédiées au processus d'achat et de contrat?

M. Jean (Denys) : On a 85 personnes à plein temps sur le processus d'acquisition.

M. Bolduc : O.K. Puis ça vous rapporte entre 30 et 60 millions par année, cette affaire-là.

M. Jean (Denys) : Je pense que c'est plus 20 quelques millions en bénéfices, hein?

Mme Guay (Brigitte) : En économies d'échelle, c'est plus que ça, c'est 42 millions.

M. Jean (Denys) : 42 millions, je pense. On va sortir les chiffres.

Une voix : ...

M. Jean (Denys) : 47?

Une voix : Oui.

M. Bolduc : Et ça, c'est la partie des commissions sur laquelle vous faites des...

M. Jean (Denys) : Non, non.

M. Bolduc : Non? Expliquez-moi ça, là.

M. Jean (Denys) : Non. Ça, c'est... Sortez-moi les chiffres, là. Parce qu'il y a deux coûts là-dedans : il y a le coût qu'on charge puis il y a l'économie qu'on génère. Alors, le chiffre d'affaires en acquisition, c'est de... je pense, c'est 23. Excusez, je n'ai pas ça par coeur, là.

Mme Guay (Brigitte) : Ça, c'est les économies, mais je ne l'ai pas, le chiffre d'affaires de la... par exemple. Ça, c'est les économies d'échelle qu'on a, mais je n'ai pas les revenus.
• (17 h 50) •

M. Jean (Denys) : En 2015-2016, on a des économies générées de 47,9 millions en acquisition. Et je crois qu'on fait des revenus... Ils vont me le sortir, là. D'ailleurs, je pense qu'on l'a ici.

Une voix : Dans le cadre des revenus.

M. Jean (Denys) : Continuez, M. le député.

M. Bolduc : Malheureusement, mon temps est terminé. Je m'excuse.

Le Président (M. Girard) : On doit terminer pour le...

M. Leclair : Mon grand coeur a ses limites, c'est la Saint-Valentin.

Le Président (M. Girard) : On a gardé le député de Beauharnois pour le dessert, pour le dernier bloc de cette séance. Donc, à vous la parole, M. le député.

M. Leclair : Oui. Merci, M. le Président. Bien, la vérificatrice, elle annotait dans son rapport, à la page 12... puis je vous demandais, M. Jean, là, bien humblement, là... C'est un peu difficile de faire le calcul des économies qu'on a eues depuis qu'on a tout fusionné ça, alors j'aimerais avoir votre vision des choses, là, après quelques années à la barre, là, de dire est-ce que, d'après vous, c'est une bonne chose d'avoir fusionné ça, de vous avoir tout donné. Même s'il n'y a pas vraiment de chiffre pour pouvoir comparer, ça serait ma première question, j'aimerais avoir votre état d'âme face à ça.

Puis, à savoir aussi, les indicateurs de performance, est-ce que ça va faire partie de votre prochain tableau de bord, qui était supposé d'être sorti, et tout? Juste me parler de contexte pour encourager les gens un peu.

M. Jean (Denys) : Bon. D'abord, M. le Président, je pense qu'il y a de l'avenir pour le service partagé au Québec et j'en prends pour témoin le fait que, partout alentour de nous, il s'en fait. Si les administrations publiques occidentales comparables à nous réussissent à faire du service partagé puis se maintiennent là-dedans, je ne comprendrais pas comment le Québec n'y parviendrait pas, un.

Deuxièmement, pour y parvenir cependant, je pense qu'on a un repositionnement à faire. On l'a évoqué, je pense, en cours de débat, on est parti, de mon point de vue, trop large, on a assimilé beaucoup trop de choses aux services partagés. Il faut revenir à la base du jeu, aller aux services de commodité, à valeur ajoutée, point final, ne plus faire de sur-mesure. L'autre élément, c'est qu'il faut se donner les moyens aussi de faire du service partagé de qualité. Et cette organisation-là a été... comme je vous l'ai expliqué, là, c'était un regroupement de personnes qui ont été précipitées dans le service à la clientèle. Puis je disais au député tout à l'heure que la très grande majorité de nos personnels sont en opération. Il faut se donner les moyens pour organiser ce centre-là pour qu'il soit performant.

Prenez, par exemple, puis c'est un cri du coeur, la question des services obligatoires. Je veux dire, il n'y a pas de raison pour laquelle il y a certains ministères et organismes qui partent de leur côté pour acquérir des commodités en technologies de l'information ou en d'autres domaines alors qu'on peut ensemble se regrouper puis avoir une force plus efficace. Et le gouvernement, je pense, est prêt à agir là-dedans, mais il faut aussi que nous, si on rend obligatoire... qu'on livre la marchandise. Et ça, c'est notre défi à l'interne, d'être performants, d'être efficaces. On n'a pas beaucoup parlé de relations clientèles, là, mais on en a fait beaucoup depuis deux ans. Puis on est en communication constante avec nos clients, puis on va voir les problèmes, puis on les règle puis on avance.

Malheureusement, M. le député, j'ai perdu votre dernière question.

M. Leclair : Bien, c'était par rapport à votre tableau de bord.

M. Jean (Denys) : Ah! O.K., le tableau de bord sur les acquisitions. Actuellement, au moment où je vous parle, là, on a un tableau de bord qui existe qui contient 11 indicateurs de performance. Il est produit par la Direction générale des acquisitions. Dans le processus de référence en acquisition qu'on vous a transmis, si j'aligne tous les indicateurs de performance pour chacune des étapes, j'arrive à un total de 50, dont les 11 qui sont actuellement produits. Donc, on part avec 11 actuellement, là, puis on va tranquillement enrichir nos indicateurs de performance en acquisition. C'est un peu ça, le plan qu'on a.

M. Leclair : Bien, c'est bien, ça. Bon, bien, écoutez, moi, je n'ai pas beaucoup d'autres questions. J'en aurais peut-être une autre petite. Puis il y a un article qui est sorti dans les journaux ce matin, là, concernant des extras à Microsoft, les garanties prolongées, et tout, puis vos dires semblaient dire que c'est plus la faute des ministères que de dire que c'est votre organisation.

M. Jean (Denys) : Bien, je pense d'abord que... Oui, effectivement, il y a un article ce matin. Écoutez, c'est toute la question des logiciels, je crois, hein — c'est ça, Marc? — Microsoft...

M. Leclair : Oui, Microsoft, effectivement.

M. Jean (Denys) : ...les logiciels Microsoft, et puis le débat qui était soulevé par l'article, c'est l'espèce de... comment ils appellent ça, le... 2000, 2003...

M. Leclair : Oui, c'est ça. Les versions.

M. Jean (Denys) : Les versions.

M. Leclair : Exact.

M. Jean (Denys) : Bon. Moi, je pense qu'il n'y a pas d'obligation puis de nécessité à vivre avec la version la plus récente. Et c'est les ministères et les organismes, hein, qui décident de passer d'une version à l'autre. Puis ils le font pourquoi? Ils le font en raison de leurs besoins puis de leurs capacités financières à migrer.

Un exemple : en 2012-2013, sur nos 3 500 serveurs, on avait 370 versions 2000; on est, aujourd'hui, rendus à 86. On va être où dans deux ans? Je ne le sais pas, mais on s'en va en réduisant... On s'en va progressivement vers la meilleure version. Mais ça, c'est selon les besoins puis selon les moyens que les ministères investissent dans les changements. Ça, c'était la première chose qui était évoquée dans l'article.

L'autre chose, c'était la question de ce qu'on appelle les contrats de maintenance ou de continuité. Il est clair que, si vous avez une version dont le contrat, là, à plein temps, de maintenance vient à échéance, bien là vous devez aller vous chercher un contrat supplétif, là, une prolongation de maintenance qui donne moins de services mais qui vous assure au moins un minimum de sécurité pour prolonger votre logiciel. C'est certainement moins cher, ça, que de remplacer votre logiciel. Mais, encore là, c'est un choix d'opportunité.

La dernière chose que je voudrais commenter là-dessus, c'est que, quand on lisait l'article... en tout cas, moi, quand je l'ai lu ce matin, là, à cinq heures, quand j'ai ouvert mon *Journal de Québec*, j'ai cru comprendre, puis là ça m'a un peu inquiété, que nous, au CSPQ, on avait une espèce de garde-robe où on accumulait les logiciels 2012 un par-dessus l'autre, là. Ça ne marche pas de même, là, ça ne marche pas de même, là. Puis, mon collègue pourrait vous le dire, on a un contrat avec cette firme-là, puis ce contrat-là nous permet d'aller chercher les versions quand on en a besoin.

M. Leclair : Mais ce n'est pas vous qui faites l'évaluation, de dire : Est-ce que ça vaut la peine de rajouter la garantie ou le prolongement, de passer de la version 8 à 16 ou... Je vous dis des chiffres.

M. Jean (Denys) : M. le député, si j'ai des clients qui sont encore en version 2000, 2003, il faut que moi, je leur assure un minimum de soutien pour ne pas que ça plante, entre guillemets. Et là on négocie avec la firme, en l'occurrence Microsoft, pour assurer un service minimum de maintenance aux clients qui sont encore en 2003. Ce service-là, bien, ça permet aux gens de demeurer dans cette version-là, d'avoir un minimum de sécurité et de garantie, puis, à un moment donné, ils vont réfléchir puis ils vont dire : Bien là, c'est le temps que je m'en aille à 2008 ou à 2012.

Moi, je me souviens, à la Régie des rentes, à un moment donné — Marc, tu pourras m'aider — le gouvernement avait donné le mot d'ordre de passer à une nouvelle version. Nous autres, on était juste à la version entre les deux, puis

elle faisait notre bonheur, ça fait qu'on n'a pas été à 2012, on est restés à 2007. C'est un choix, ça, qui appartient aux ministères. Puis l'important, M. le député, c'est que les services soient maintenus, là.

M. Leclair : ...en ce qui me concerne, moi, je vais conclure en vous disant : Merci d'être présents, merci de répondre à nos questions avec transparence. Merci, Mme la Vérificatrice générale aussi, merci aux collègues.

Le Président (M. Girard) : Merci, M. le député. Donc, à mon tour de faire la conclusion. M. Jean et toute votre équipe, l'équipe derrière également, qu'on n'entend pas mais qu'on voit passer des papiers, qu'on voit rechercher toute la... pendant tout le long de la séance, donc, merci beaucoup de votre travail. Mme Leclerc, votre équipe, le Vérificateur général, c'est toujours un plaisir de travailler avec vous et de travailler en collaboration avec le VG.

Et, comme on a l'habitude, à la Commission de l'administration publique, pour terminer la séance, je vous offre, M. Jean, un quatre, cinq minutes pour faire une petite conclusion de votre passage ici et peut-être nous dire un petit peu, là, ce qui nous attend pour l'avenir et comment vous voyez le futur au CSPQ, puis je vous laisse le mot de la fin.

M. Jean (Denys) : Bien, moi, M. le Président, d'abord, je voudrais vous remercier pour l'accueil, puis c'est toujours intéressant d'échanger avec les élus en matière d'administration publique, le climat a été superintéressant.

Nous, on vous donne les réponses qu'on a, on est transparents. Vous l'avez vu dans notre présentation. Non, ce n'est pas fait, puis ça aurait dû être fait, tu sais, on est là. Bon, le Centre de services partagés... moi personnellement, le message que je vous laisserais, parce que moi, je suis à la phase descendante de ma carrière, là — ça ne paraît pas, mais un jour je vais faire d'autre chose de ma vie, là — mais il y a du potentiel en services partagés, il suffit d'y croire, de s'investir. Je vais te le dire honnêtement, là, quand je regarde mes collègues du fédéral se dépêtrer avec Phénix, là je suis assez fier des gens chez nous qui s'occupent de SAGIR, parce que c'est des méchants enjeux pour un appareil public, ce genre de problème là. Et on a du boulot, on a du boulot à faire, il faut s'améliorer.

• (18 heures) •

Les acquisitions sont un domaine hautement stratégique. Et puis, justement je le disais, là, vendredi, on lance un plan pour consolider puis améliorer tous nos services d'acquisition, dans le fond, pour déployer, là, le processus de référence. La personne qui vous parle vous dirait : Ça ne va jamais assez vite. Ils savent que ça ne va pas assez vite parce que je leur dis souvent. Mais tranquillement on construit des choses solides puis on le fait en collaboration aussi avec la Vérificatrice générale.

Puis moi, je sors d'ici, M. le Président, avec des suggestions des parlementaires que je vais essayer de mettre en application. On va vous revenir notamment sur la mesure des économies. Vous avez une préoccupation là-dessus. On va revenir, c'est clair, le plus vite possible, en plus. Merci.

Le Président (M. Girard) : Bien, merci à vous.

Donc, sur ce, la Commission de l'administration publique suspend ses travaux pour quelques minutes. Après quoi, elle 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)