



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
des finances publiques**

**Le vendredi 20 octobre 2017 — Vol. 44 N° 178**

Interpellation : La volonté du gouvernement libéral de rendre imputables les sous-ministres et les dirigeants d'organisme quant à l'efficacité de leur administration

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

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente des finances publiques**

**Le vendredi 20 octobre 2017 — Vol. 44 N° 178**

**Table des matières**

Exposé du sujet M. Éric Caire	1
Réponse du ministre M. Pierre Arcand	3
Argumentation	4
Conclusions	15
M. Pierre Arcand	15
M. Éric Caire	17

**Autres intervenants**

M. Raymond Bernier, président

M. Patrick Huot  
Mme Agnès Maltais  
M. Michel Matte



Le vendredi 20 octobre 2017 — Vol. 44 N° 178

**Interpellation : La volonté du gouvernement libéral de rendre imputables les sous-ministres et les dirigeants d'organisme quant à l'efficacité de leur administration**

(Dix heures une minute)

**Le Président (M. Bernier) :** À l'ordre, s'il vous plaît! Je déclare la séance de la Commission des finances publiques ouverte. Bien sûr, je demande aux personnes présentes dans la salle d'éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques.

Bon matin à tous. Bienvenue au député de La Peltrie. Bienvenue à la députée de Taschereau. Bienvenue aux députés de la région de Québec, du côté gouvernemental, qui sont toujours présents. M. le ministre, bienvenue à cette première interpellation comme président du Conseil du trésor, nous en sommes très heureux.

Donc, la commission est réunie afin de procéder à l'interpellation du député de La Peltrie au président du Conseil du trésor sur le sujet suivant : La volonté du gouvernement libéral de rendre imputables les sous-ministres et les dirigeants d'organisme quant à l'efficacité de leur administration.

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

**Le Secrétaire :** Oui, M. le Président. Mme Léger (Pointe-aux-Trembles) est remplacée par Mme Maltais (Taschereau) et M. Spénard (Beauce-Nord) est remplacé par M. Caire (La Peltrie).

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Je comprends qu'il y a une entente à l'effet que Mme la députée de Taschereau, de l'opposition officielle, interviendra lors des troisième et sixième séries d'interventions. Il y a une entente? Oui, correct.

Je vous rappelle que le débat ne peut, à moins d'un consentement, dépasser midi. Comme la séance a débuté à 10 h 2, il y a consentement pour poursuivre nos travaux jusqu'à 12 h 2? Consentement. C'est bien.

Nous allons donc débiter l'interpellation immédiatement par la déclaration d'ouverture. M. le député de La Peltrie, vous avez 10 minutes pour vous.

**Exposé du sujet**

**M. Éric Caire**

**M. Caire :** Merci, M. le Président. D'entrée de jeu, je vous salue, M. le Président. Je voudrais évidemment saluer aussi le président du Conseil du trésor, le secrétaire général, M. Jean, merci d'être là, mes collègues de Vanier-Les Rivières, Portneuf et ma collègue de Taschereau, de l'opposition officielle.

M. le Président, d'entrée de jeu, je voudrais féliciter le président du Conseil du trésor pour sa nomination. J'ai eu l'occasion de le dire et je le répéterai publiquement, je pense que c'est une bonne décision du premier ministre que de nommer l'actuel président du Conseil du trésor à ce poste-là.

Maintenant, les fleurs, l'hypothèse — non, pas le pot, l'hypothèse — le défi, il est énorme. Et ce que je propose aujourd'hui au président du Conseil du trésor, c'est un échange sur nos visions respectives peut-être, mais notamment la sienne, évidemment, puisque c'est lui le président du Conseil du trésor, sur la façon d'améliorer l'efficacité de l'administration publique. Je pense que, si le président du Conseil du trésor a un rôle, bien sûr, c'est de contrôler les dépenses, on s'entend, mais c'est aussi de s'assurer que notre administration publique, dont je ne doute pas du professionnalisme, dont je ne doute pas de l'engagement, soit le plus efficace, le plus efficient possible. Et ça, c'est dans l'organisation, parce que les individus peuvent être extrêmement compétents, si l'organisation du travail ne l'est pas, si l'organisation du travail n'est pas bien faite, si l'encadrement n'est pas bien fait, la compétence ne suffira pas, la compétence ne suffira pas.

Je pense, M. le Président, qu'on ne peut pas cacher aussi que, comme dans toute organisation, la fonction publique... que ce soit dans le privé, dans toute organisation, il y aura toujours des individus qui ne seront pas à la hauteur de la tâche qu'on leur confie. Et ce n'est pas propre à la fonction publique, et ce n'est pas méprisant envers la fonction publique que de dire ça, c'est tout simplement de constater une évidence. Je dirais que c'est presque une vérité de La Palice.

Maintenant, la question n'est pas de savoir est-ce qu'il y a des individus, quelques-uns, qui ne sont pas à la hauteur de la tâche qu'on leur confie. La question, c'est : Qu'est-ce qu'on fait avec? Comment on les traite? Comment on s'assure de la compétence des uns et des autres? Je vais d'entrée de jeu, évidemment, puis je pense que je ne surprendrai personne, faire référence à l'enquête qui a été publiée dans *L'Actualité*. D'une part, je salue mes collègues sur ça parce que je n'ai entendu personne dénigrer le travail qui a été fait ou nier que les résultats puissent être effectivement un reflet de la réalité. Donc, ça, je pense que c'est intéressant parce que ça va nous permettre de discuter sur des bases où tout le monde s'entend : il y a un problème pour lequel on doit trouver des solutions.

Depuis l'adoption de la loi, depuis 17 ans, ce qu'on souhaite, c'est que l'administration publique se gouverne sur la base de ses résultats et non pas sur la base des moyens qui sont mis en place. Ça, c'était l'idée maîtresse de la loi. Force

est de constater que, si la loi a été adoptée, cette culture-là, elle ne s'est pas implantée dans la fonction publique, la culture de l'atteinte des résultats versus la mise en place des moyens, ou elle ne s'est pas implantée suffisamment. Je pourrai nuancer mon propos en disant qu'on est loin du compte quand on se fie aux résultats publiés par *L'Actualité*.

C'est donc, M. le Président, ce changement de culture là qui ne s'est pas opéré ou, au mieux, qui ne s'est pas opéré suffisamment. Moi, je dis qu'il ne s'est pas opéré. Je pense qu'on a plusieurs intervenants, le Vérificateur général, *L'Actualité*... bon, plusieurs études qui ont été déposées là-dessus à l'École nationale d'administration publique aussi où on en arrive à la conclusion que la gestion par résultats ne s'est pas implantée dans la fonction publique.

À la coalition, on a identifié une cause, puis je pense qu'on n'est pas les seuls. Je pense, M. le Président, qu'il y a beaucoup de gens qui ont identifié cette cause-là, puis je voudrais entendre le président du Conseil du trésor là-dessus, mais c'est sur le manque d'imputabilité, d'une part. Et, d'autre part, c'est aussi sur le flou quant aux attentes, à savoir un gestionnaire, pour qu'il puisse atteindre des cibles, pour qu'il puisse respecter des échéanciers, encore faut-il que ces cibles-là soient identifiées clairement, précisément, que ce soit mesurable, et même chose pour l'échéancier. Ça, c'est la première chose.

La deuxième chose, encore faut-il qu'on lui donne les moyens de travailler, puis ça, ça sera l'objet d'un autre débat. Aujourd'hui, je ne veux pas m'attarder sur cette question-là, mais ce sera certainement un débat qu'on pourra avoir les moyens de travailler.

Ensuite, il faut être capable d'évaluer si, oui ou non, les cibles ont été atteintes, les échéanciers ont été respectés avec une utilisation optimale des moyens et des ressources qui sont mis à la disposition. Parce que, oui, on peut atteindre ses cibles, on peut respecter ses échéanciers, mais on peut y consacrer tellement de ressources qu'au fond on a été efficaces, mais on n'a pas été efficaces. Mais ça, c'est la subtile nuance entre les deux.

J'ai eu l'occasion, M. le Président, de déposer un projet de loi à l'Assemblée nationale. Sans prétendre que c'est la perfection, je pense qu'il a le mérite de lancer le débat puis de poser clairement le problème et les solutions qu'on pourrait y apporter. Je m'explique, M. le Président. Je pense qu'un des problèmes qu'on a vécus, puis le président du Conseil du trésor en a fait référence, c'est que le Conseil du trésor n'est pas impliqué de façon suffisamment imputable dans non seulement le dépôt des plans stratégiques, mais dans la qualité des plans stratégiques, et dans le suivi des plans stratégiques, et dans l'atteinte des résultats.

• (10 h 10) •

Le président du Conseil du trésor a parlé d'accompagnement des ministères. Je pense que le rôle du Conseil du trésor doit être plus qu'un simple accompagnateur. Je pense qu'ultimement, de la même façon que le président du Conseil du trésor n'est pas le maître du budget mais il est le maître des dépenses, alors, oui, il peut accompagner le ministère des Finances, et très certainement qu'il le fait, dans l'élaboration du budget. Mais, quand il vient le temps de dépenser l'argent, c'est lui qui dit si on le fait ou non. Et là il a un rôle qui est beaucoup plus grand qu'un simple accompagnateur.

Donc, dans la réalisation, la concrétisation des plans stratégiques, même si, oui, la responsabilité doit rester au ministère, parce qu'au fond c'est eux qui ont l'expertise puis c'est eux qui doivent être en mesure de les élaborer, le Conseil du trésor, au nom du gouvernement, devrait être celui qui est capable de dire : Les cibles ne sont pas suffisamment claires, ne sont pas suffisamment ambitieuses, les échéanciers ne sont pas réalistes. Comprenez-vous, M. le Président? Je pense que le président du Conseil du trésor doit faire plus que simplement les accompagner. Il doit, au nom du gouvernement, dire : Oui, vos engagements sont bons, maintenant c'est sur cette base-là qu'on va vous évaluer.

Peut-être une petite critique, parce que j'ai entendu le président du Conseil du trésor, cette semaine, en réponse à une question, dire : Ce n'est pas au Vérificateur général à gouverner en lieu et place du gouvernement. Je ne le cite pas au mot, mais c'était l'esprit général. Ce qu'on propose dans le projet de loi, ce n'est pas de demander à la Vérificatrice générale de gouverner, mais c'est d'évaluer si, oui ou non, les cibles et les échéanciers ont été atteints de façon efficace et efficiente. Et pourquoi le Vérificateur général? Bien, je pense que tout le monde ici, on va comprendre puis on va admettre que le Vérificateur général est une institution professionnelle, impartiale et qui fait un travail extraordinaire, et ça prend absolument un tiers neutre, à mon humble avis, pour faire ça. Le gouvernement ne peut pas s'autoévaluer sur ses propres résultats, ça prend un tiers neutre. Et le Vérificateur général et la Commission de l'administration publique ont ce mandat-là. Donc, c'est la raison pour laquelle nous, on pense que le Vérificateur général devrait pouvoir être capable d'évaluer l'atteinte ou non des plans stratégiques, le respect ou non des plans stratégiques, et qui donne lieu, après ça, aux vérifications qu'on connaît de la Commission de l'administration publique, avec les conséquences, s'il y en a, lorsque le plan est respecté ou non. Donc, ça, c'est important.

Mais c'est important aussi, et le projet de loi le fait bien, que les sous-ministres, les dirigeants d'organisme, le premier dirigeant qui a la responsabilité de mettre en oeuvre le plan stratégique en soient imputables, qu'ils répondent de leurs administrations. Oui, la responsabilité ministérielle demeure un principe immuable, oui, le ministre sera toujours responsable devant la population — et c'est drôle, M. le Président, parce que je retrouvais des échanges que j'avais vus avec le premier ministre à l'époque où il était ministre de la Santé, puis là-dessus on était d'accord — mais il faut aussi qu'on rende imputables et responsables les sous-ministres, les hauts dirigeants des missions qu'on leur confie, des deniers qu'on leur confie. Il faut qu'ils puissent en répondre avec des attentes claires, avec une évaluation objective et impartiale de leur travail, mais avec les conséquences positives ou négatives lorsque ces objectifs-là ne sont pas respectés. Donc, c'est l'essentiel du projet de loi, c'est la solution qu'on propose, et j'aimerais entendre le...

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député de La Peltrie, de vos propos.

Nous allons passer maintenant du côté gouvernemental. M. le président du Conseil du trésor, la parole est à vous pour une période de 10 minutes.

## Réponse du ministre

### M. Pierre Arcand

**M. Arcand :** Merci beaucoup, M. le Président. Alors, premièrement, je voudrais profiter de l'occasion pour saluer les gens qui m'accompagnent, saluer d'abord mon adjoint parlementaire, le député de Vanier-Les Rivières, également le député de Portneuf, qui est ici aujourd'hui avec moi, et les gens qui m'accompagnent, principalement M. Denys Jean, que vous connaissez bien, qui est notre sous-ministre au Conseil du trésor, et également M. André Fortier, qui est au Secrétariat des emplois supérieurs.

D'abord, d'entrée de jeu, j'aimerais remercier le député de La Peltrie pour les bons mots. Je n'ai pas l'impression que ça va durer éternellement, mais quand même je le remercie au départ des bons mots à ce sujet.

Je pense que, d'une part, nous partageons le même objectif. Évidemment, les moyens pour y arriver, au niveau des objectifs, parfois peuvent différer, mais je vous dirais qu'aujourd'hui, dans cette interpellation, la volonté du gouvernement, elle est là. Elle veut évidemment rendre tous les sous-ministres, les dirigeants d'organisme, les ministres, d'abord et avant tout, imputables quant à l'efficacité de leur administration. Et donc ce qui intéresse aujourd'hui les citoyens du Québec, c'est la question suivante : Comment on peut améliorer la performance, la qualité des services de notre Administration gouvernementale envers la population? Comment on peut améliorer la reddition de comptes sur la performance de cette Administration devant l'Assemblée nationale et, entre autres, devant le public? Parce qu'en bout de ligne c'est le public qui juge, évidemment, du travail gouvernemental.

Avant d'amorcer également ces échanges, je pense qu'il faut quand même rappeler un certain nombre de principes qui sont à la base du fonctionnement des institutions de l'État. Premier principe, et la première personne qui est imputable, c'est le ministre. Le ministre est imputable devant l'Assemblée nationale, devant les citoyens du Québec. Les ministres sont élus par la population, sont choisis pour siéger au Conseil des ministres, veillent donc au bon fonctionnement du gouvernement du Québec. Au Québec, ce qui est imputable de l'administration des ministères et des organismes, c'est le ministre d'abord et avant tout. Et aussi, bien sûr, la responsabilité ministérielle, c'est une convention fondamentale de notre régime parlementaire. C'est au ministre de défendre les actions devant ses collègues et c'est au ministre qu'il revient également de justifier les crédits qui sont octroyés à son ministère et également la façon dont ces crédits sont dépensés. Et en somme c'est devant aussi l'Assemblée nationale qu'un ministre doit répondre non seulement de ses propres actions, mais aussi de celles de ses fonctionnaires sous sa responsabilité.

Maintenant, deuxième principe qui est devant nous, c'est que les sous-ministres et les dirigeants sont aussi imputables de leur gestion devant les ministres en question et devant le premier ministre. L'Administration gouvernementale est encadrée par les lois de l'Assemblée nationale. Et, pour appuyer le gouvernement dans son administration, ce dernier nomme des sous-ministres et des dirigeants d'organisme. C'est donc le secrétaire général du gouvernement, appuyé du Secrétariat aux emplois supérieurs, qui est le gestionnaire de ces sous-ministres. Et, comme vous le savez, les sous-ministres, de façon générale, ont un lien, bien sûr, avec le ministre, mais c'est la prérogative du premier ministre de nommer ou de révoquer un sous-ministre ou encore un dirigeant d'organisme. C'est donc sous la gouverne du ministre dont il relève que le sous-ministre ou le dirigeant doit répondre de sa gestion et de celle des ressources, c'est de la façon dont ça fonctionne, parce que, si ce n'était pas le cas, je pense qu'on contreviendrait rapidement au principe de séparation des pouvoirs nécessaire au bon fonctionnement des institutions et de l'État du Québec.

Le troisième et le dernier principe, c'est le suivant, c'est que l'Administration gouvernementale est imputable devant l'Assemblée nationale de ses actions. Et il faut que les parlementaires travaillent aussi à l'augmentation de sa performance au bénéfice du public. On se rappellera donc que tout ce qui s'est fait par le passé, et en particulier à l'époque, je pense, de la Révolution tranquille, où les membres étaient recrutés à partir de concours accessibles, les embauches, les promotions se sont faites sur la base du mérite. Les sécurités d'emploi étaient instaurées au sein de la fonction publique pour les mettre à l'abri de pressions politiques. Alors, dans les échanges de ce matin, il est clair qu'il faut une certaine sécurité d'emploi, parce que cette sécurité d'emploi là a pour raison d'être de garantir la neutralité, l'impartialité, la continuité du service public.

Et aussi, bien sûr, l'Assemblée nationale est toujours là pour exercer son pouvoir de contrôle et de surveillance relativement aux actes du gouvernement. Et, comme vous le savez, je pense que le président de la Commission de l'administration publique le sait très bien, la reddition de comptes s'effectue annuellement auprès de nos collègues membres de cette commission, et évidemment ils sont appuyés par les organismes, que ce soit le Vérificateur général, le Protecteur du citoyen, et ainsi de suite.

Je dirais d'entrée de jeu cependant au député de La Peltrie que, quand on regarde la Loi de l'administration publique, il est exact de dire que c'est basé sur une gestion des résultats. Et ce n'est pas toujours un indicateur absolu, la gestion des résultats. Et moi, je vous dirais que ce que l'on veut essayer de développer, certainement au cours des prochains mois, c'est une gestion de la performance également. Et, si je vous donne un exemple bien pratico-pratique, lorsque, par exemple, on parle de donner, par exemple, un deuxième bain dans un CHSLD, il y a le résultat comme tel qui est devant nous, mais la question qu'il faut se poser aussi : Combien de personnes ça prend? Est-ce que c'est 200 personnes de plus, 300 personnes de plus, 500 personnes de plus? Et à partir du moment où le ministère de la Santé détermine qu'est-ce que ça prend exactement, il faut également qu'on puisse vérifier si vraiment tout le monde travaille de façon efficace et si on a la bonne performance à ce niveau-là.

• (10 h 20) •

Ce que je peux dire, donc, au député, c'est qu'on va certainement entreprendre une réflexion sur cette question-là au cours des prochaines semaines pour éventuellement trouver, encore une fois, des indicateurs qui sont encore meilleurs

ou un équilibre, si on veut, au niveau des indicateurs à ce niveau-là. Je pense qu'il est important... qu'il faut s'attaquer à augmenter la performance de l'ensemble des ministères, de l'ensemble des organismes et, en premier lieu, je vous dirais, il faut augmenter la performance de nos ministères et organismes, particulièrement ceux, évidemment, qui contrôlent la très grande partie du budget, c'est-à-dire l'éducation, la santé, mais ceux également qui ont, comme l'éducation et la santé aussi mais d'autres ministères également, des impacts les plus importants sur la population.

Comme vous le savez, nous avons pris des engagements qui ont été très importants : la planification stratégique en est un, les redditions de comptes de la performance auprès des parlementaires, la mise en oeuvre de directives sur l'évaluation des programmes, et l'optimisation de la fonction d'audits internes dans les ministères et les organismes, et enfin l'instauration, justement, de cette culture de révision des programmes de l'Administration gouvernementale.

Sur la question des plans stratégiques, le Conseil du trésor, quand même, ne se contente pas de recevoir les plans stratégiques de la part des ministères. Il les critique et il va certainement pouvoir travailler avec eux pour, justement, corriger ces plans stratégiques s'il juge que ces plans stratégiques ne remplissent pas véritablement la commande de ce côté-là.

Il y a eu dans certains cas, et je l'ai dit au cours des dernières années, évidemment, beaucoup de changements au sein de l'appareil gouvernemental. Et donc on va travailler ensemble pour compléter les plans stratégiques d'ici la fin du mois de mars 2018 et s'assurer, encore une fois, que nous allons être extrêmement, je dirais, rigoureux dans ce domaine, parce qu'en effet il est important d'avoir, justement, ces visions-là et qui nous permettent de voir à ce que les ministères travaillent de façon la plus efficace possible.

Alors, j'arrive ici dans un esprit d'ouverture. Je suis avide d'entendre les suggestions qui pourront être faites par mon collègue de La Peltrie et par ma collègue, également, de Taschereau afin de continuer à faire en sorte que cette Administration gouvernementale améliore sa performance, la qualité des services qu'elle produit au bénéfice de l'ensemble des Québécois. Alors, je suis très heureux d'être ici, de pouvoir discuter de ces solutions parce que je crois que, dans l'ensemble, on a une bonne fonction publique, mais elle se doit encore d'être meilleure. Merci infiniment, M. le Président.

### Argumentation

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le ministre, de vos propos. Nous allons donc débiter des échanges de périodes de cinq minutes, et nous allons débiter avec M. le député de La Peltrie, premier bloc.

**M. Caire :** Merci, M. le Président. D'entrée de jeu, je voulais dire au président du Conseil du trésor, il aura certainement remarqué, dans le projet de loi qu'on a déposé, qu'on ne remet pas en question la sécurité d'emploi dans la fonction publique, et pour les motifs qui sont très simples, c'est qu'on a tous... bon, pas tous, là, mais disons que la mémoire institutionnelle nous permet de comprendre que c'est une nécessité pour avoir une fonction publique qui est stable, qui est professionnelle et que, de toute façon, les problèmes administratifs, ou d'administration, ou d'efficacité de la fonction publique ne viennent pas de cette sécurité d'emploi là. Quand on fait le post-mortem, si vous me passez l'expression, là, des 17 années d'application ou de non-application de la loi, on se rend compte que c'est beaucoup plus au niveau des hauts gestionnaires que le bât blesse, et donc c'est à ça, à notre avis, qu'on doit s'attaquer.

Sur la base de la responsabilité ministérielle, ma conviction profonde, c'est que ce principe-là, il est respecté. Puis je pense que le ministre est à même de savoir que les mécanismes de contrôle, on les connaît : la période de questions, les interpellations, les débats de fin de séance, les études de crédits. Donc, les lieux de redditions de comptes pour les ministres, je pense qu'il y en a et j'ose croire, sans fausse modestie, que l'opposition fait un excellent travail, particulièrement le deuxième groupe d'opposition — elle ne réagit même pas, M. le Président — dans cette mission-là.

Il n'est pas non plus question de remettre en question le pouvoir de l'Exécutif, à savoir qu'il est celui qui embauche ou congédie les sous-ministres et les hauts dirigeants. L'objectif n'est pas que le législatif s'immisce dans les pouvoirs qui relèvent de l'Exécutif. Ce n'est pas dans ce sens-là que le projet de loi va. Par contre, je pense qu'il faut travailler de façon beaucoup plus pointue sur l'imputabilité des hauts dirigeants, puis les quelques exemples que je vais donner, M. le Président, sont là pour illustrer ce que je veux dire. Quand on parle... Dans la loi, la section III, l'article 8 de la loi dit : «Chaque [ministre] et organisme doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année», qu'il a l'obligation... là, c'est... l'article 10 fait obligation de le déposer dans les 60 jours.

Ce n'est pas un souhait, ça, ce n'est pas un monde idéal, c'est une obligation légale. Or, il appert que plusieurs ministères ne respectent pas la loi. Puis là je vais donner l'exemple le plus dramatique, mais il existe quand même : le ministère du Tourisme, 10 ans sans plan stratégique. La question, c'est : Qui a été imputable de quoi dans ces dossiers-là? Puis la réponse, c'est personne. Et je pense que le coeur du problème, il est là. Le coeur du problème, il est là. D'une part, le Conseil du trésor, à notre avis, aurait dû détecter cette situation-là, parce que dans la loi il est aussi dit que le Conseil du trésor peut valider les plans stratégiques. Ce n'est pas une obligation qui est faite par la loi, c'est une possibilité qu'il a. Et nous, on dit que ça devrait être une obligation. Donc, du fait qu'il n'a pas l'obligation de le faire, on ne peut pas dire, dans ce cas-là, que le Conseil du trésor a manqué à son devoir parce qu'il avait la possibilité de le faire, mais il n'en avait pas l'obligation. Donc, ça, c'est un premier élément, je pense, qu'il faudrait corriger, parce que le Conseil du trésor aurait dû détecter cette situation-là. Ça aurait dû être une responsabilité du Conseil du trésor, d'une part.

D'autre part, bien, il y a quand bien même un ou des sous-ministres qui, pendant 10 ans, ont administré un ministère sans plan stratégique et personne ne dit ou ne fait rien. Donc, c'est là où je dis : Bien, s'il y avait une obligation d'en déposer un, s'il y avait une obligation de le valider par le Conseil du trésor, de dire : Je cautionne ce plan stratégique, s'il y avait, au terme du plan stratégique, une obligation pour un tiers neutre d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs, bien, cette situation-là, on ne l'aurait jamais vécue, et n'empêche pas la CAP... Et ce que le projet de loi déposé dit, c'est que la CAP,

donc la commission pertinente... n'empêche pas la CAP de faire son travail, au contraire. Au contraire, je dis que la CAP doit faire son travail, et encore plus dans les situations où il y a défaut comme ça. La CAP, qui est le chien de garde l'Assemblée nationale, pourrait faire... mais encore faut-il que ces mandats-là lui soient apportés.

Donc, c'est là où je dis qu'on pourrait renforcer l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes s'il y avait ces mécanismes-là qui étaient mis en place, qui sont très simples, qui sont respectueux de l'esprit de la loi mais qui viennent ajouter une couche additionnelle d'imputabilité.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le ministre.

• (10 h 30) •

**M. Arcand :** Bien, d'abord, M. le Président, je voudrais quand même revenir sur le projet de loi que le député a déposé, sur lequel je pense qu'on comprendra qu'on a une position différente à ce niveau-là.

Je pense que le député comprend, encore une fois, que, pour lui, les sous-ministres devraient être des gens contractuels, les fonctionnaires ne devraient pas nécessairement, au plus haut niveau, n'avoir de sécurité d'emploi, que la sécurité d'emploi fait disparaître un peu l'imputabilité, alors qu'une forme de sécurité d'emploi, je ne crois pas que ça fasse disparaître l'imputabilité, d'une part. Je pense que c'est très important. Et il y a quand même des liens, encore une fois, entre l'imputabilité, l'autorité qui existe entre le gouvernement et les sous-ministres, d'une part.

Et il dit : Écoutez, nous, on ne veut pas que Vérificateur général fasse le travail de l'Exécutif. Cependant, quand on regarde le projet de loi, on s'aperçoit que ce dont il parle, c'est une cote d'efficience du Vérificateur général qui porte donc un jugement sur l'atteinte des résultats d'un plan stratégique. Un sous-ministre qui aurait une telle cote, à ce moment-là, décidée par le Vérificateur général pourrait être rétrogradé, pourrait être démis, etc. Alors, si on s'en va dans cette ligne-là... On est tous d'accord pour dire qu'une sécurité confortable et absolue n'est peut-être pas nécessaire, mais je pense que ce que le député propose m'apparaît être pas mal de l'autre côté complètement. Et, encore une fois, comme je l'ai dit tout à l'heure, c'est que la vision que nous avons toujours eue sur cela, c'est véritablement de dire : C'est le ministre qui est imputable d'abord et avant tout, et les sous-ministres et les gens qui sont là assurent la continuité de l'État pour éviter, évidemment, ce que l'on peut voir. Puis je donnerais peut-être un peu l'exemple, actuellement, où on voit certains régimes... comme par exemple aux États-Unis actuellement, on voit tout le brassage qui est fait par l'administration Trump et qui provoque un chaos absolument... assez indescriptible. Je discutais avec certaines personnes qui me disaient jusqu'à quel point, dans la machine gouvernementale américaine, actuellement, c'est le chaos le plus total. Je ne crois pas que c'est ce qu'on recherche au Québec de ce côté-là. Alors, ça, c'est la première des choses.

La deuxième des choses, je reviendrai sur l'étude de la revue *L'Actualité*. Je ne pense pas qu'on puisse se baser uniquement sur cette étude-là, mais c'est un indicateur. Mais, encore une fois, je mets en garde les gens sur une couple de choses. Premièrement, vous verrez que certains des ministères qui ont des plans stratégiques, avec clientèle, ont beaucoup plus de facilité à faire des plans stratégiques, d'une part, parce qu'ils ont une clientèle, des cibles définies, et ainsi de suite. Dans le cas du ministère des Finances, qui était considéré, là, comme n'ayant pas de plan stratégique, le ministère des Finances, c'est un ministère qui a une clientèle plus difficile à définir que l'Emploi et la Solidarité sociale et les autres dans plusieurs cas.

Celui dont on a dit : Écoutez, en 10 ans, il n'y a pas eu de plan stratégique, c'était le ministère du Tourisme. Je tiens cependant à rappeler aux députés qu'à l'époque... moi, quand je suis arrivé au gouvernement en 2007-2008, à l'époque, c'était M. Raymond Bachand qui était le ministre de l'Économie, et il n'y avait plus de ministre du Tourisme à un moment donné. Alors, il y a eu, à un moment donné, une période où il y a eu des ministres du Tourisme, plus de ministre du Tourisme. Il faut quand même tenir compte du fait que ce ministère-là, au cours des dernières années, il y a eu beaucoup de modifications qui ont été faites.

Alors, je ne vous dis pas que c'est une excuse, mais ce que je vous dis, c'est qu'il y a quand même un élément dans ça. Et, encore une fois, j'ai parlé à ma collègue, qui va travailler avec son ministère pour avoir un plan stratégique bien défini. Alors, je voulais juste mettre en contexte ces éléments-là qui, pour moi, sont importants de définir pour pouvoir continuer la poursuite de la discussion.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le ministre. Nous allons passer du côté ministériel. M. le député de Vanier-Les Rivières, la parole est à vous.

**M. Huot :** Merci. Merci beaucoup, M. le Président. Bien, salutations à vous, M. le Président. Je suis un nouveau membre officiel, permanent de la Commission des finances publiques, donc on aura l'occasion, sans doute, de collaborer.

**Le Président (M. Bernier) :** Ça fait plaisir de vous accueillir au sein de notre commission.

**M. Huot :** Salutations au ministre, au président du Conseil du trésor. Je suis son nouvel adjoint parlementaire depuis même pas 48 heures, je pense, donc merci de la confiance du président du Conseil du trésor. Je continuerai aussi à travailler dans les dossiers de ressources informationnelles, je veux rassurer mon collègue de la La Peltrie, avec le ministre délégué aux Marchés publics, entre autres. Donc, salutations au député de La Peltrie, députée de Taschereau, mon collègue de Portneuf. On est très Capitale-Nationale ici ce matin, n'est-ce pas, M. le Président? On souhaite la bienvenue au président du Conseil du trésor avec nous, avec nous.

Je suis content de me retrouver dans ces fonctions-là comme adjoint parlementaire au président du Conseil du trésor. Je me retrouve un peu dans mes anciennes amours d'études. Moi, j'ai étudié, après mon bac en sciences politiques, une maîtrise en ce qu'on appelait analyse de politiques, certains l'appellent administration publique, la M.A.P., communément appelée, d'autres politiques et économie. Bref, j'ai travaillé sur ces dossiers-là.

Je suis un ancien membre de la Commission de l'administration publique aussi. Peut-être que je retournerai faire mon tour à la Commission de l'administration publique, parce que le sujet qui est devant nous, que nous a amené le député de La Peltrie est un sujet qui pourrait être débattu de nombreuses heures à la Commission de l'administration publique. Il y a beaucoup de choses qui concernent la Commission de l'administration publique dans ça aussi. Notre Loi sur l'administration publique, le député de La Peltrie a parlé d'une certaine culture... D'ailleurs, je veux saluer son ton. Des fois, il peut être... C'est un très bon parlementaire, le député de La Peltrie, mais il peut avoir un ton plus cassant, disons, donc un ton... à peine, à peine. Mais donc je salue son ton très constructif, très constructif aujourd'hui.

Évidemment, il nous a déposé, il y a quelques semaines, son projet de loi n° 992 pour modifier la Loi sur l'administration publique. Je pense qu'on peut dire que l'actualité politique a fait en sorte que ça lui amène une très, très bonne raison d'amener en interpellation. Peut-être qu'on aura même un début du mercredi, une journée de l'opposition, sur le sujet.

Mais la Loi sur l'administration publique, en gros, là, les gens qui nous écoutent, gestion axée sur les résultats, donc planification stratégique pour les ministères, rapports annuels de gestion à chaque année pour savoir est-ce qu'on a atteint les objectifs qu'on s'était fixés dans l'année, donc un plan stratégique, idéalement, habituellement, c'est entre trois et cinq ans, mais aussi, ce qu'on n'a pas mentionné, une déclaration de services aux citoyens, très important aussi. Chaque ministère et organisme est tenu d'avoir une déclaration de services aux citoyens parce que je rappelle que la fonction publique, c'est d'offrir des services aux citoyens, aux entreprises.

Donc, le collègue de La Peltrie nous a déposé quelque chose, comme je disais, il y a quelques semaines, mais l'actualité politique, avec le dossier qui a été présenté dans le magazine *L'Actualité*, évidemment, lui donnait une bonne raison d'amener ça aujourd'hui. Moi, je veux mentionner une chose — et il a salué notre ton aussi, nos réactions — il n'y a personne qui a essayé de dire que *L'Actualité* n'avait pas raison dans ce qu'il présentait. Très honnêtement, moi, je n'ai pas aimé ça lire ça. Et c'est un travail rigoureux qui a été fait par des universitaires, par des gens, un travail très, très sérieux. Mais, quand on voit ça, je suis obligé de dire... Puis en plus mes collègues de Québec le savent à quel point les gens de Québec sont sévères avec la façon dont on dépense leur argent, l'argent des contribuables dans la fonction publique.

Donc, moi, je n'aime pas ça de voir qu'il y a des planifications stratégiques absentes, déficientes. Ce n'est pas quelque chose de la fun. C'est inacceptable de ne pas savoir comment l'argent est dépensé, et je le dis au nom des citoyens que je représente dans Vanier-Les Rivières. Mais il y a des choses qui fonctionnent bien quand même, il faut le dire, dans l'Administration. Et j'étais content aussi d'entendre le député de La Peltrie dire qu'il ne remettrait pas en cause la compétence de la fonction publique, parce que je sais qu'il y a eu des discussions avec l'ancien président du Conseil du trésor par rapport au rôle de la fonction publique. On a une fonction publique compétente, mais il y a place à l'amélioration, et je salue... au moins, il y a une contribution constructive. Je ne suis pas nécessairement d'accord. On aura l'occasion de reprendre précisément — moi, j'ai deux autres blocs, là — certaines de ses recommandations sur la sécurité d'emploi.

J'ai certaines statistiques qu'il va voir que les sous-ministres adjoints, sous-ministres, presque aux deux tiers, c'est des gens à contrat, ce n'est pas des gens avec une permanence d'emploi, avec une permanence d'emploi. Ce qu'il veut demander au Vérificateur général, avec un vérificateur général adjoint, je ne suis pas certain que ce soit la bonne solution. Et il demande une certaine collaboration aussi, dans ses choses, avec la Commission de l'administration publique. Je vais ramener, dans le prochain bloc, certaines recommandations qui ont été faites à la Commission de l'administration publique dans le dernier rapport de juin dernier, qu'il y a des choses qui avancent, et on aura l'occasion d'en discuter un peu plus longuement.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député de Vanier-Les Rivières.

Nous retournons du côté de la deuxième opposition, M. le député de La Peltrie.

• (10 h 40) •

**M. Caire :** Oui, merci, M. le Président. Je voudrais apporter, d'entrée de jeu, peut-être une petite correction par rapport à ce que le président du Conseil du trésor a dit tout à l'heure. Mon objectif et l'objectif du projet de loi n'est absolument pas de faire de tous les sous-ministres des contractuels. Il y a, il pourra le remarquer, des articles qui prévoient qu'un sous-ministre qui émane de la fonction publique peut retourner à ses anciennes fonctions s'il bénéficie, évidemment, de cette sécurité d'emploi là dans son ancienne fonction. Mais par contre ce que le projet de loi prévoit, c'est que quelqu'un qui serait rétrogradé ne va évidemment pas garder ses conditions d'emploi de sous-ministre, et ça aussi, je pense que, sur ces questions-là, souvent le bât blesse.

Je vais faire du pouce sur ce que mon collègue de Vanier-Les Rivières vient de dire. Je pense que l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants est au cœur du débat qu'on a présentement. Je l'ai établi d'entrée de jeu, la responsabilité ministérielle, je pense que le principe est bien respecté, mais force est de constater qu'il n'y a pas de conséquence à une mauvaise administration, il n'y a pas de conséquence à une mauvaise performance. Et j'en veux pour preuve... le député de Nelligan, lorsqu'il occupait le poste de président du Conseil du trésor, avait dit lui-même : Si quelqu'un qu'on embauche n'a pas les compétences pour faire le travail pour lequel on l'a embauché, bien, on va le déplacer vers d'autres fonctions jusqu'à tant qu'on trouve un emploi qui lui convient. Donc, de facto, il n'y a pas de sécurité d'emploi qui existe pour les sous-ministres et aux dirigeants d'organisme, mais c'est la culture.

Et c'est là où j'en arrive avec la notion de culture, c'est cette culture-là qu'on a de dire : Vous n'avez pas les compétences pour ou vous n'avez pas performé à la hauteur des attentes, bien, ce n'est pas grave parce que, contractuel ou non, on va vous trouver une niche ailleurs. Puis là je ne veux pas personnaliser le débat, mais on a vécu récemment des cas de sous-ministres qui ont été pointés du doigt par la Vérificatrice générale pour des lacunes majeures dans leurs organisations — et pas une erreur de parcours, parce qu'une erreur de parcours, ça s'explique, là, ça s'explique, ou une situation exceptionnelle, ça s'explique — et c'est la raison pour laquelle on dit : Il faut se baser... ou il faut évaluer ça en trois étapes.

Premièrement, ça prend un plan stratégique qui est clair, avec des cibles mesurables, des échéanciers. Et là-dessus j'ai peut-être une divergence avec le président du Conseil du trésor. Je pense que, oui, ça peut être plus facile pour certains ministères que d'autres, ça peut être plus évident — pas plus facile, mais plus évident — d'établir ces cibles-là, mais je pense que chaque ministère est capable de se donner des cibles mesurables, des échéanciers à respecter. Ça, j'en suis convaincu, et la Vérificatrice générale aussi, d'ailleurs.

Maintenant, ça prend un tiers neutre. Et là j'ai entendu le président du Conseil du trésor émettre des réserves sur la cote d'efficacité. Écoutez, on est tous évalués, on est tous évalués. Nous comme élus, on est évalués par notre population par le biais d'une élection. Je ne pense pas que ce mode-là soit, évidemment, très efficace pour une fonction publique, on s'entend. Mais moi, j'ai confiance que la Vérificatrice générale, avec l'expertise, avec des paramètres bien établis, avec des cibles claires, va être capable de faire cet exercice-là. Et, oui, on peut évaluer et donner une note d'efficacité, cote d'efficacité, appelez-le comme vous voulez, à un administrateur.

Ceci étant dit, ça ne veut pas dire que cet administrateur-là doit être congédié manu militari. Ce que le projet de loi dit, c'est que, si c'est le cas, on aura identifié une lacune. Cette lacune-là devra faire l'objet prioritaire d'une évaluation par la Commission de l'administration publique, c'est ça que le projet de loi dit, et suite à ça il reviendra au gouvernement, au premier ministre à prendre les actions qu'il juge nécessaires. C'est ça que le projet de loi dit.

Et ce que le projet de loi dit, c'est : Ayons des plans stratégiques clairs, solides puis sur lesquels tout le monde s'entend autant au niveau des ministères qu'au Conseil du trésor, permettons à un tiers neutre en qui nous avons confiance d'en évaluer l'atteinte et l'efficacité et laissons la Commission de l'administration publique faire son travail, si tant est que l'efficacité n'était pas au rendez-vous, ce qui n'enlève en rien la prérogative de l'Exécutif de décider du sort de ses administrateurs, mais au moins on aura mis en place des mécanismes qui feront en sorte que des situations comme le souligne mon collègue de Vanier-Les Rivières ou comme dans le cas du Tourisme, des situations où les plans stratégiques ne sont pas déposés ou sont déposés mais ne sont pas évaluables, bien, ces situations-là, on va y mettre fin et on va rendre nos administrateurs imputables sur des bases impartiales.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député de La Peltrie.  
M. le ministre, la parole est à vous, prochain bloc.

**M. Arcand :** Bien, M. le Président, on est évidemment dans une forme, un peu, de sémantique actuellement, mais il faut avoir les mots justes. Il faut avoir dans ça les évaluations les plus précises possible parce qu'encore une fois la Vérificatrice générale joue un rôle très important. Mais évidemment inutile de vous dire qu'encore une fois la gestion de l'Exécutif relève du ministre, du premier ministre, des gens au sein de l'appareil gouvernemental. Et, encore une fois, un vérificateur général qui fait, par exemple, un rapport, je dirais, disons, dévastateur sur un ministère, à ce moment-là, évidemment, l'effet pourrait être que l'Exécutif sera... éventuellement, le ministre et les gens qui sont en place pourraient être appelés à prendre une décision. Mais de la façon dont on perçoit actuellement les façons de faire ou la vision, en tout cas, du député de La Peltrie, à ce moment-là je crois qu'il y a quand même, de la part du Vérificateur général, une intégration qui se ferait au niveau des responsabilités de l'Exécutif, et ça, ce n'est pas quelque chose que nous souhaitons.

Et je tiens à rappeler, encore une fois, que, quand quelqu'un occupe un poste de sous-ministre, de sous-ministre adjoint, le gouvernement peut toujours décider de le nommer à d'autres fonctions. Dans les faits, on a vu par le passé que certaines personnes peuvent éprouver des difficultés dans une fonction donnée, posséder cependant une expérience, une expertise nécessaire à la réalisation d'une autre fonction dans une sphère d'activité différente. Et le gouvernement peut aussi reclasser, par décret du gouvernement, au classement du poste occupé avant sa nomination. Alors, dans différents cas, la personne conserve, encore une fois, le traitement qu'elle avait avant son reclassement, et ce dernier est gelé tant et aussi longtemps que l'échelle du poste dans lequel elle a été reclassée ne rattrape pas le niveau de traitement qu'elle reçoit au moment de son reclassement.

Alors, il y a des façons de faire. Des gens peuvent être affectés administrativement à d'autres fonctions. Je pense que c'est très important de comprendre qu'à l'intérieur de la fonction publique ce n'est pas le gel absolu, bien au contraire. Il y a des façons de faire qui sont faites. Et je sais qu'on a toujours la perception qu'au sein de la fonction publique, actuellement, bien, personne ne bouge et que rien ne se fait. Mais, encore une fois, on s'apercevra que parfois, et même de façon assez régulière, lorsqu'on est au niveau, je dirais, assez élevé, que ce soit un poste de sous-ministre, de sous-ministre adjoint, encore une fois, le gouvernement peut toujours résilier un contrat par décret du gouvernement. Dans certains cas, souvent, et on a pu le voir, la personne fait elle-même le constat qu'elle n'a plus la confiance des autorités et elle va remettre sa démission au gouvernement. Alors, il y a différentes formules qui existent, mais il est important quand même que chacun joue, à l'intérieur, je dirais, de l'appareil gouvernemental, le rôle qui lui est assigné.

Et, encore une fois, c'est toujours, en bout de ligne, la responsabilité du ministre, au sein de son ministère, d'être la première personne imputable. Mais nous favorisons bien sûr les contrôles qui existent actuellement en cette matière. Mais, à mon avis, il est très important de séparer, encore une fois, le législatif de l'administratif, de l'exécutif et des différentes formes, actuellement, au sein de l'appareil gouvernemental.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. Merci, M. le ministre. Nous allons retourner du côté ministériel. M. le député de Vanier-Les Rivières, la parole est à vous.

**M. Huot :** Merci. Merci, M. le Président. Pour ce bloc-là, je voulais parler, essentiellement, du rôle de la Commission de l'administration publique, parce qu'il y a des choses dans ce que propose le député de La Peltrie dans son projet de loi n° 992, moi, je trouve, qui concernent... qui sont vraiment des rôles de la Commission de l'administration publique.

Et en plus, ceux qui ont siégé sur la Commission de l'administration publique le savent, on reproche toujours le fait que cette commission-là ne soit... les travaux de cette commission ne soient pas assez publicisés, qu'on n'en entende pas assez parler alors qu'il y a un travail essentiel qui est fait là.

Ce que fait *L'Actualité* dans son dossier, elle reprend essentiellement des propos que la Commission de l'administration publique a tenus dans son dernier rapport, le rapport qui a été publié en juin 2017. Et je dois rappeler que cette commission-là, si des gens nous écoutent, est apolitique, elle est présidée par un député de l'opposition, et il y a très peu de politique qui se fait dans cette commission-là. Et je crois que ce n'est pas 100 %, mais il y a eu un cas, il y a quelques années, là, qu'on ne s'entendait pas sur un rapport final, il me semble, mais généralement tout est unanime. Et, dans le dernier rapport, je veux juste signaler, au chapitre 9, à l'*Examen des rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique*, que la Commission de l'administration publique a déjà fait des constats comme quoi il y avait un problème, et on est même allés jusqu'à dire : «Les parlementaires trouvent ce constat alarmant», en disant qu'il y a un certain nombre de ministères et organismes qui n'ont pas de planification stratégique, donc qui avaient prolongé leur plan, d'autres qui étaient échus et d'autres qui portaient d'un autre document qui était la planification stratégique.

• (10 h 50) •

Donc, c'est des choses qui ont déjà été dites par la commission, qui ont déjà été dites, donc, par les parlementaires de notre formation politique. On est là. Le président du Conseil du trésor l'a dit, notre travail, on veut se poser des questions : Comment on peut améliorer la performance et la qualité des services? Comment on peut améliorer la reddition de comptes et la performance de cette administration? Moi, je ne suis pas certain qu'avec ce qui est proposé par le député de La Peltrie en demandant au Vérificateur général de jouer un rôle en mettant une certaine cote d'efficacité et de se plonger un peu dans l'évaluation et les recommandations formelles de ce qu'on doit trouver dans le plan stratégique, ça soit la bonne solution.

Il y a une partie de ce qu'il dit qui peut être vrai et qui est même une recommandation de la Commission de l'administration publique. Quand vous regardez le dernier rapport, on suggère... il y a une recommandation formelle, là, qui a été faite, donc, par tous les parlementaires qui siègent autour de la table de la Commission de l'administration publique : «Que la Commission de l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor et le Vérificateur général collaborent pour déterminer ce qui doit être demandé aux ministères et aux organismes afin de rendre la reddition de comptes la plus efficace et efficiente possible.» Ça, il y a une partie de ce qu'a dit le député de La Peltrie qui reprend un peu ça, mais se trouve... il revoit... il demande au Vérificateur général de jouer un rôle différent, un peu, de ce qui est mis là-dessus.

Moi, évidemment, j'ai averti le président du Conseil du trésor tout à l'heure que j'allais reprendre ces questions-là et de prendre même l'engagement ici — on est en commission parlementaire, on est en public — de m'assurer un suivi de cette recommandation-là, parce qu'on dit après, ça datait de juin 2017 : «À ce jour, aucune rencontre n'a été tenue sur cette question.» Je pense, M. le Président, que vous êtes même membre de la Commission de l'administration publique.

**Le Président (M. Bernier) :** Eh oui, et vous pouvez adresser toute question ou tout sujet à la Commission de l'administration publique.

**M. Huot :** Mais, effectivement, mais, comme adjoint parlementaire, comme nouvel adjoint parlementaire du président du Conseil du trésor, moi, je veux assurer les parlementaires que je vais demander qu'un suivi soit fait sur cette question-là, qu'on s'assure qu'il y ait des discussions et qu'il y ait un lien formel qui soit fait entre le Secrétariat du Conseil du trésor et la Commission de l'administration publique pour voir qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer ces choses-là. On a un devoir, comme parlementaires, d'améliorer notre reddition de comptes, d'améliorer notre transparence envers le public aussi.

Donc, sur cette question-là, je pense qu'on peut s'entendre facilement, on peut s'entendre, on peut donner des suites, mais ça sera le rôle de la Commission de l'administration publique. Ce n'est pas nécessaire, à mon avis, de modifier la Loi sur l'administration publique, comme le propose le député de La Peltrie. Et ce sera sans doute des discussions qu'on pourra poursuivre à la Commission de l'administration publique, à laquelle je tenterai de me joindre occasionnellement, sur ces questions-là.

Donc, avec ce que propose en... il y avait quatre points, là, mais, entre autres, là, sur la fonction de VG adjoint, je ne crois pas que ce soit nécessaire pour arriver à ces questions-là. On peut très bien faire le travail avec la Commission de l'administration publique, en donnant peut-être plus d'importance à la Commission de l'administration publique encore et que le plan stratégique — ce qu'il propose aussi, le député de La Peltrie — soit conforme aux normes élaborées par le Conseil du trésor. Après consultation, le VG aura des recommandations à faire, mais il n'y a pas besoin de le consulter pour vérifier s'il est valide.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci. M. le député, vous aurez l'occasion d'y revenir tout à l'heure. Mme la députée de Taschereau, la parole est à vous.

**Mme Maltais :** Bonjour. Je vais saluer d'abord le ministre, les gens qui l'accompagnent, dont certains hauts mandarins de la fonction publique — c'est intéressant de parler de fonction publique devant eux — chers collègues, et je vais saluer notre collègue de La Peltrie, qui a lancé cette interpellation sur un sujet que je trouve assez important.

On parle beaucoup d'une solution potentielle du ministre. Mais d'où vient cette difficulté à congédier quand l'incompétence est manifeste ou qu'une erreur est manifeste? Dans n'importe quelle entreprise... On dit que, dans les grandes entreprises, en général, on congédie environ 10 % des cadres par année — ce qui est beaucoup, à mon sens, là — parce qu'on veut être sûr que la performance soit de haut niveau.

Nous, sous René Lévesque, avec raison, à l'époque, pour faire le nettoyage de ce qui avait été l'administration de Robert Bourassa, on a décidé d'avoir une fonction publique qui ne soit pas soumise aux partis politiques et à la partisanerie. Moi, je me demande, si on regarde ça 40 ans plus tard, dans quel état est notre fonction publique. Est-ce que notre fonction publique, on l'a protégée? Je pense que non, on ne l'a pas protégée. Et je vois le ministre dire : Oui, on ne l'a pas assez protégée. Peut-être qu'il ne sera pas d'accord avec la suite de mes propos.

Des nominations partisans, nous en avons tous faites, O.K., je ne suis pas dans une attaque, tout ça, mais il y a eu des années où c'est devenu intolérable. En 2012, avant que nous prenions le pouvoir, nous avons sorti le calcul des nominations partisans qu'il y avait eu sous les années de l'ex-premier ministre Jean Charest, c'était plus de 500, plus de 500. Alors, c'est sûr que ça démotive une fonction publique si on voit que de passer par le parti politique amène des nominations partisans.

Mais je vais introduire ici une notion dont on parle peu, c'est qu'il y a des nominations qu'on dit partisans, pour moi, qui n'en sont pas parce qu'on reconnaît trop peu qu'être député ou ministre pendant des années peut amener une certaine compétence ou avoir été dans un parti puis, après des années, tu peux te nettoyer dans la haute fonction publique.

J'ai devant moi un mandarin qui a déjà été associé au Parti libéral, mais qui m'a prouvé, moi, comme ministre, qu'il était absolument au-dessus de tout soupçon — puis je tiens à le dire parce qu'il est ici, puis je veux vraiment saluer ça — et qu'il était devenu absolument apolitique. Il y a des députés ou des ministres comme... je pense à Line Beauchamp, qui est actuellement déléguée générale du Québec à Paris, nous n'avons pas protesté contre sa nomination parce qu'on considérait que le fait d'avoir été ministre de la Culture pendant des années... je ne suis pas d'accord avec toute la carrière de Line Beauchamp, je ne suis pas d'accord avec tout ce qu'elle a fait, mais je peux dire qu'elle a acquis, au fil du temps, une compétence qui lui permet d'être là-bas.

Donc, on décrit des fois les nominations partisans peut-être un peu rapidement, mais il y en a eu trop. Et ça, il va falloir faire ça, il va falloir redonner... collectivement, là, se trouver des moyens, et je pense... je ne suis pas sûre que le projet de loi actuel soit ce moyen-là, mais il va falloir trouver des moyens pour redonner à la fonction publique les vertus qu'on lui reconnaît. Et je pense qu'on est très loin de ça en ce moment. Il y a un ménage qui n'a pas été fait dans les nominations partisans puis il y a des façons de faire qui n'ont pas été trouvées, de nouvelles façons de faire. Je dis ça vraiment, là, comme parlementaire qui a vu la game des deux bords, mais il y en a eu trop.

Et ça doit être difficile de congédier quand quelqu'un est issu du sérail. C'est beaucoup plus difficile. Joël Gauthier, qui était à l'AMT, n'a pas été congédié, malgré ses colères et ses discussions, c'est de notoriété publique, avec, par exemple, Michel Després, avec les successeurs. Il a fallu Michelle Courchesne... c'est une libérale qui l'a congédié, mais qui était rendue présidente du Conseil du trésor puis qui était très forte.

Les gens issus du sérail et qui n'ont pas la compétence, j'ajoute ça, ça démotive la fonction publique et ça devient difficile à congédier. C'est un des facteurs de l'impunité. Ce n'est pas un des seuls, mais un jour il va falloir se le dire. Il faut motiver notre fonction publique en continuant... en revenant à l'esprit avec lequel on l'a bâtie...

Moi, je considère qu'il n'y a plus beaucoup de mandarins, actuellement, dans la fonction publique québécoise parce qu'il y a eu trop de nominations politiques. Comment ça se fait que Dominique Savoie est toujours sous-ministre? Comment ça se fait que la sous-ministre qui était là, sur l'autoroute 13, est toujours sous-ministre?

**Le Président (M. Bernier) :** En conclusion.

**Mme Maltais :** C'est des questions qu'on doit se poser puis c'est des questions auxquelles il va falloir trouver des réponses. Voilà ce que j'avais à dire.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, Mme la députée de Taschereau. M. le ministre, la parole est à vous.

**M. Arcand :** Je pense que la députée de Taschereau pose une question très fondamentale et j'aimerais peut-être être en mesure d'au moins lui donner certains chiffres au niveau des nominations. Par exemple, il y a déjà eu des analyses qui ont été faites et, dans les nominations à de hauts postes, il y a peut-être 20 % ou 25 % des nominations où les gens ont déjà été affiliés à un parti ou à un autre. Mais ça veut dire quand même qu'il y en a 75 % qui ne l'ont pas été. Ça, c'est le premier point.

Moi, je tiens à vous dire, j'ai travaillé comme ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles, j'avais un sous-ministre, là, qui était l'ancien chef de cabinet de M. Bouchard, M. Lucien Bouchard, je n'ai pas eu de difficulté à travailler avec lui. J'ai travaillé au ministère des Relations internationales, où il y avait d'anciens élus péquistes, je n'ai pas eu de difficulté non plus à travailler à cet endroit. Je sais, par exemple, que le candidat dans Louis-Hébert pour le Parti québécois était quelqu'un qui travaillait au ministère de l'Énergie puis que... on le sait tous, mais il a élaboré la Politique énergétique du gouvernement du Québec. C'est pour ça qu'il faut avoir quand même une espèce de barrière sur l'aspect, évidemment, très partisan des choses. Il faut qu'on puisse travailler et être en mesure d'évaluer les gens selon, évidemment, leurs compétences.

• (11 heures) •

Maintenant, une chose que nous avons faite et qui est particulièrement importante comme gouvernement, et ça, c'était la volonté qui a été mentionnée, d'une part, par le premier ministre du Québec, c'est qu'il a annoncé, pas plus tard que la semaine dernière, une révision, entre autres, des processus, entre autres, de nomination des titulaires d'un emploi supérieur, et le premier ministre a donc dit que les appels de candidatures allaient se faire.

Et, depuis que nous sommes au pouvoir, depuis 2014, je pense que la députée de Taschereau va très bien comprendre qu'on a fait des nominations avec des gens qui étaient impliqués auparavant, mais... Tu sais, je vais vous donner un exemple. On a nommé, par exemple, M. Yvon Marcoux, qui est un ancien député, par exemple, sur le conseil

d'administration d'Hydro-Québec. Je pense que personne ne reconnaît pas la compétence administrative de M. Marcoux, qui était quelqu'un qui était... D'ailleurs, ses résultats à l'école, ils étaient meilleurs que ceux de Brian Mulroney et de Lucien Bouchard, on disait ça souvent. Alors, je pense que c'est quelqu'un qui avait certainement une expérience et qui permettait de faire cela. Il y a des nominations qui ont été faites, à l'époque, où on a nommé, par exemple, puis qui est toujours en poste, Mme Diane Lemieux, qui travaillait comme leader au Parti québécois. Et Mme Lemieux, je pense, s'est bien acquittée de sa tâche, et ça n'a pas posé, comme tel, de problème. Il y a des cas où véritablement ça n'a pas posé ce genre de problème là.

Et donc on est toujours confrontés entre l'idée où, lorsqu'on fait des nominations, il y a quand même, à l'intérieur de ces nominations-là, un aspect de loyauté qui doit exister. Et quel que soit le parti politique, si la personne n'est pas nécessairement quelqu'un qui vient de notre formation politique, il faut quand même qu'il y ait un lien de confiance également qui puisse se produire.

Alors, je veux simplement vous dire que ces éléments-là ne sont pas faciles à traiter. Ce sont des éléments qui, pour nous, sont très importants. Et moi, je peux vous dire que ça a été la volonté du premier ministre, dès son arrivée en 2014, de pouvoir s'assurer que les nominations, qui pouvaient avoir l'air de nominations partisans, soient vraiment traitées de façon à ce que les gens qui sont nommés soient des gens qui ont certainement une compétence dans les postes qu'ils ont. Évidemment, peut-être que la députée pourra me nommer un, deux cas comme ça, mais moi, je peux simplement vous dire que ça a toujours été la volonté du premier ministre de s'assurer, encore une fois, que, dans cette transparence que nous allons continuer d'avoir et d'améliorer, je pense que pour la confiance des citoyens et citoyennes du Québec envers l'administration publique, c'est très important.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le ministre, nous aurons l'occasion d'y revenir. M. le député de Vanier-Les Rivières.

**M. Huot :** Merci. Merci, M. le Président. Je vais continuer sur les questions de sécurité d'emploi, nominations aussi. J'étais content quand même d'entendre les propos de la députée de Taschereau, en disant que tout le monde a fait des nominations partisans, effectivement. Il y a eu des bonnes nominations aussi, même si c'étaient des gens qui avaient un passé dans un parti politique. Ce n'est pas un défaut d'avoir été impliqué politiquement. Je pense qu'elle est maintenant à près de 20 ans d'implication politique comme députée, la députée de Taschereau, si ce n'est pas plus, même...

**Une voix :** ...

**M. Huot :** Bien, près de 20 ans, ça vient à 20 ans. Je pense que les gens reconnaissent son engagement. Et, si éventuellement, un jour, elle était nommée par un parti, ou quoi que ce soit, je pense que les gens seraient à l'aise avec ça. Les gens reconnaissent sa compétence, qui est le cas.

Je suis content qu'on ait salué le rôle et la compétence de M. Jean. Mais on dirait que, quand il y a certaines nominations, on critique toujours parce qu'il y a un passé libéral, quand on fait, nous autres, une nomination, que ça soit critiqué, mais il y en a des très bonnes dont on parle peu, on ne dit pas que les gouvernements ont pris des bonnes décisions. Je vais prendre un exemple — on est beaucoup de gens de Québec — Luci Tremblay, qui a été nommée comme déléguée. Je ne crois pas qu'elle ait un passé libéral, là. Si elle en a un, je ne le connais pas. Tout le monde a reconnu que c'était une bonne nomination. Donc, il y en a, des cas comme ça qui sont faits aussi. Alors, je pense qu'il faut faire attention. Il y a un gros jeu politique qui est fait par les oppositions, c'est normal, quand il y a des nominations comme ça.

Mais je veux rappeler aussi au député de La Peltrie les propos de son chef dans la campagne électorale 2014, qui avait quand même dit qu'il fallait remplacer ceux qui ne pensaient pas comme nous autres, n'est-ce pas? Donc, il y a un certain malaise quand on entend des propos comme ça. Je comprends qu'il veut améliorer certaines choses, qu'il veut améliorer les... qu'il veut revoir la sécurité d'emploi pour certains hauts fonctionnaires, mais... quelques données que j'ai demandées au Trésor, là, qui peuvent peut-être l'intéresser. Actuellement, là, pour les fonctionnaires en situation de gestion, on parle de 362 titulaires d'un emploi supérieur ou en situation de gestion, mais de ce nombre, des administrateurs d'État avec la permanence, il y en a 140 seulement et 222 qui sont à contrat. Et je suis obligé de lui dire que ça arrive qu'il y a des contrats qui ne sont pas renouvelés, et ça ne fait pas la manchette, parce que ce n'est pas une mise à pied, ce n'est pas quelqu'un qui perd, comme on dit, comme lui le dit, sa sécurité d'emploi, mais il y en a. Moi, je pourrais... sans vouloir nommer des gens, il faut faire attention à devenir nominatif, là, à identifier des personnes, mais j'en connais des gens que leur contrat n'a pas été renouvelé, et on n'en parle très peu dans ce temps-là.

Donc, il faut faire attention à ce qui est proposé comme le propose le député de La Peltrie pour ne pas arriver que des questions que la neutralité, l'impartialité de nos hauts fonctionnaires soient remises en question et que ça devienne un jeu politique aussi. Ça demeure que — et le président du Conseil du trésor en a parlé longuement dans son introduction — c'est le ministre qui est responsable ultimement, selon notre principe de responsabilité ministérielle. Et ça arrive de façon... pas régulière, mais ça arrive à l'occasion dans chaque session parlementaire qu'on demande la démission d'un ministre parce qu'on considère qu'il n'a pas fait une bonne gestion, qu'il n'y a pas obtenu des bons résultats, qu'il n'a pas pris des bonnes décisions. Ultimement, c'est lui qui est responsable des décisions qui sont prises à l'intérieur de son ministère.

Donc, il faut faire attention pour ne pas que... ce que propose... comme le propose le député de La Peltrie, la sécurité d'emploi d'un sous-ministre qui pourrait devenir une question ici, au Parlement, compte tenu d'une cote qui aurait été donnée par le Vérificateur général, on dit : Bien, il n'a pas eu une bonne cote par le Vérificateur général, donc ça devient un jeu partisan. En plus que, là, actuellement, on s'en va vers des élections, ça, tout le monde le sait, donc on deviendrait

avec un jeu partisan qui pourrait être très, très, très dangereux, à mon avis, parce que, je vais le répéter, ce que le président du Conseil du trésor mentionnait : Nous autres, ce qu'on veut préserver, c'est que les employés de fonction publique qui occupent des fonctions de gestion, qui occupent des hautes fonctions demeurent redevables et imputables devant les parlementaires, oui, mais devant les parlementaires qui sont membres du Conseil des ministres.

Donc, le sous-ministre, malgré sa fonction, sa haute fonction, est responsable devant son ministre, est responsable de rendre des comptes à son ministre. Et c'est ce que dit la loi, le règlement de l'Assemblée nationale, pour la Commission de l'administration publique, c'est le ministre ou le sous-ministre, s'il est délégué par son ministre, qui doit aller... il représente son ministre devant les parlementaires. Donc, ultimement, c'est vraiment les ministres... et je ne pense pas que ça soit une bonne idée de remettre en question le principe de responsabilité ministérielle, M. le Président.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député de Vanier. M. le député de La Peltrie, la parole est à vous.

**M. Caire :** Merci, M. le Président. Beaucoup de choses. J'ai envie, un peu à la blague, d'offrir un briefing technique à mes collègues sur le projet de loi que j'ai déposé. Il y a beaucoup d'incompréhension, visiblement, dans un projet de loi qui ne fait pas tant d'articles que ça et il y a des perceptions que je vais corriger, si tant est qu'il y a une volonté réelle de mes collègues, là, que ces perceptions-là soient corrigées.

D'une part, j'entendais le président du Conseil du trésor puis mon collègue de Vanier-Les Rivières dire qu'il y en avait une, imputabilité. Bon, mon collègue de Vanier-Les Rivières dit : C'est 140 sous-ministres ou dirigeants qui sont issus de la fonction publique, les restes sont à contrat. Mais, dans les statistiques qui ont été déposées par le président du Conseil du trésor, puis ce n'est pas moi qui le dis, là, dans les 10 dernières années, on a demandé : titulaires d'emplois supérieurs ayant fait l'objet d'une suspension ou d'un congédiement, c'est zéro; suspensions, c'est deux, avec solde pour un, sans solde pour l'autre, et réintégrés dans la fonction publique. Récemment, effectivement, il y a un cas, M. Goulet, qui n'a pas été renommé au CSPQ, en 2018. Mais, dans ces 10 années là qui ont été couvertes par la demande, c'est zéro. Ma collègue de Taschereau parlait de 10 % dans l'entreprise privée. Peut-être que le président du Conseil du trésor pourrait nous dire, lui, quel était à peu près le ratio à l'époque où il était administrateur d'une entreprise privée.

• (11 h 10) •

Mais j'aimerais vous lire une citation, M. le Président, c'est un échange que j'ai eu avec le premier ministre à l'époque où il était ministre de la Santé. Je lui demandais, bon, une certaine reddition de comptes. Vous savez, ça arrivait à l'occasion qu'on parlait des urgences puis des temps d'attente, là — pas souvent, mais ça arrivait de temps en temps — puis, un peu exaspéré, à cette époque-là, le ministre de la Santé répond : «La réalité, M. le Président, c'est que ce sont les établissements qui sont imputables de ce qu'ils font avec les immenses sommes d'argent public qui leur sont transférées et qui doivent répondre devant le public. Bien sûr, moi, je suis imputable pour l'ensemble du réseau, mais la première réponse, elle doit venir de l'établissement et de l'agence.» Évidemment, à ce moment-là, les établissements et les agences, c'étaient deux entités séparées. Donc, déjà à cette époque-là, celui qui est actuellement premier ministre du Québec pensait que ces gens-là devaient être imputables de ce qu'ils faisaient, de l'argent et des missions qu'on leur confiait. Ça, c'était sa conviction profonde.

Alors, ceci étant établi, M. le Président, ce que le projet de loi prévoit, ce n'est pas que la Vérificatrice générale va s'immiscer dans ce que l'Exécutif va faire. Je le dis et je le répète, la réalisation, la confection des plans stratégiques relèvent des ministères. Ce que je demande dans le projet de loi, ce que nous souhaitons, c'est que le Conseil du trésor ne soit pas qu'un simple accompagnateur, qu'il soit ce chien de garde là. Et tantôt j'entendais mes collègues dire : Oui, mais ça revient au gouvernement d'établir ou d'évaluer la performance. Oui, je suis d'accord, c'est ce que le projet de loi dit. Il faut changer le «peut» par un «doit» dans le projet de loi. Au lieu d'«il peut évaluer le plan stratégique», non, non, non, il ne peut pas, il doit le faire, il doit le faire. Alors, on dit la même chose, c'est l'Exécutif qui sera toujours redevable de ses résultats.

Maintenant, ce qu'on demande à la Vérificatrice générale de faire, c'est ce qu'elle fait déjà, c'est de l'évaluation. Elle en fait déjà, la Vérificatrice générale. L'élément additionnel, c'est qu'on lui donne maintenant un volet d'expertise sur l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacités. On lui demande de développer cette expertise-là, faites-en bénéficier le Conseil du trésor, si le Conseil du trésor le souhaite, dans la validation des plans stratégiques, mais après ça faites une évaluation concrète, comme vous le faites déjà, mais vous rajoutez un élément additionnel qui est la cote d'efficacité. Pourquoi? Parce que... Je suis d'accord avec mon collègue de Vanier-Les Rivières, M. le Président, et nous sommes tous les deux membres de la Commission de l'administration publique, et je suis extrêmement fier du travail que nous y faisons, que nous y avons fait et que nous allons continuer à y faire, et c'est pour ça que je dis : Cette cote d'efficacité là, elle a quoi comme objet? De dire à la Commission de l'administration publique : Il y a un problème majeur dans ce ministère-là, vous devriez prioriser l'évaluation ou l'audition de cet administrateur-là. Parce que, vous le savez, M. le Président, on a une obligation légale de faire un certain nombre d'auditions en rotation pour un certain nombre d'années. Ce que la loi vient faire, c'est dire : On devrait mettre la priorité sur les ministères où ça va moins bien ou sur les ministères où ça va mal. Puis ce n'est pas parce que la loi dit qu'il faut entendre untel... mais, si ça va bien dans son ministère, s'il n'y en a pas, de problème dans son ministère, il ne faut pas que ça devienne routinier, donc priorisons ceux où ça va mal. Et, suite à ça, ça demeure la prérogative de l'Exécutif de sanctionner ou non. De la façon dont il entend le faire, ça demeure la prérogative de l'Exécutif, ce n'est pas la Commission de l'administration publique, mais on renforce les étapes pour faire en sorte qu'il n'y ait plus rien qui passe entre les mailles du filet comme on l'a vu depuis 17 ans, parce que ce n'est pas récent, là, M. le Président, là.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député de La Peltrie. M. le ministre, la parole est à vous.

**M. Arcand** : D'abord, premièrement, M. le Président, je voudrais expliquer quand même parce qu'on parle de congédiement. Vous savez, très souvent il y a quand même une certaine culture, je dirais, comportementale qui existe au sein de la fonction publique. Les gouvernements ne congédient pas souvent, c'est vrai, mais ça ne veut pas dire que c'est figé puis ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas des départs. Comme je l'ai expliqué tout à l'heure, à partir du moment où la personne n'a plus la confiance, bien, elle décide de quitter ou elle est mutée. Et les chiffres que j'ai ici, évidemment, ne parlent pas de congédiements, mais ça ne veut pas dire que l'appareil gouvernemental a été figé. Quand on regarde, actuellement, ce qui s'est produit, entre autres, depuis 2014, par exemple, bien, il y a eu d'abord une quinzaine de démissions. S'il y a eu des démissions, c'est parce qu'il devait y avoir un problème particulier. Et il y a eu également, je dirais, quatre résiliations de contrat auprès, là, que ce soient des sous-ministres, on parle de sous-ministres, de sous-ministres associés, de présidents ou de vice-présidents d'organisme, là, quand même. Il y a eu, donc, quatre résiliations, 15 démissions, 13 autres non-renouvellements de contrat. Donc, ce n'est pas figé. Il n'y a personne qui a une garantie absolue d'emploi, dans un premier temps. Alors, je voulais juste replacer les choses dans leur juste perspective.

L'autre élément également qui m'apparaît aussi important, c'est que le député de La Peltrie nous dit : Bien, vous avez besoin d'un briefing, vous ne comprenez pas très bien le projet de loi. Je rappelle que le député de Châteauguay, dans le discours, lorsque le député de La Peltrie en avait parlé, à ce moment-là avait fait un discours où il a dit : Le député de La Peltrie a le mépris de la fonction publique, etc. C'était un long plaidoyer de la part du député de Châteauguay. Mais moi, vous savez, je donne le bénéfice du doute au député de La Peltrie là-dessus.

J'ai plus de difficultés, cependant, avec le chef de la Coalition avenir Québec. Puis je me rappelle, entre autres, d'un article qui avait été publié, à ce moment-ci, dans *La Presse* où le chef de la Coalition avenir Québec disait : Bien, nous, il faut donner des mandats clairs, et il était très précis quand il en parlait, hein? Il parlait entre autres du président de la Caisse de dépôt, là où il doit y avoir un certain mur entre le gouvernement puis la Caisse de dépôt, et il disait : Bien, écoutez, il faut donner un mandat clair. S'il n'est pas d'accord avec l'idée de mettre 20 milliards pour prendre des positions afin de bloquer la vente de fleurons québécois, bien, il va y avoir «une bonne discussion, et, s'il continue de penser comme cela, il ne sera pas là longtemps!» Ça, c'était avec le président de la Caisse de dépôt.

Après ça, il s'était attaqué au président d'Hydro-Québec et il a dit : Écoutez, nous, on doit réduire de 600 millions les dépenses d'Hydro-Québec. On pense qu'il y a 4 000 employés de trop. Puis je vous rappelle qu'on parlait de barrages. À ce moment-là, il a parlé, à un moment donné, que ça prenait des barrages. Ceux qui ont regardé *Le téléjournal* il y a deux jours, ils ont vu qu'Hydro-Québec n'en fait pas, de barrages, on se lance de plus en plus vers le solaire. Lui, il dit toujours qu'il veut faire des barrages de plus pour le Québec et que ça prend 4 000 employés de moins. Et il ajoute dans l'article : «[Le président d'Hydro-Québec] est-il d'accord avec cela? J'en doute! Et, s'il n'est pas d'accord, il va y avoir des changements!» Alors, vous comprenez que, quand on voit ces déclarations-là, ça nous inquiète sur un type de gestion qui, quand on voit ça, pourrait presque nous ramener dans une ère pré-Jean Lesage, c'est-à-dire l'ère un peu duplessiste. Et donc ça nous inquiète de voir cet élément-là.

Maintenant, encore une fois, je pense que l'imputabilité et la qualité d'un exercice qui est fait par les différents organismes, bien, ne se mesurent pas au nombre de mises à pied.

**Le Président (M. Bernier)** : Merci, M. le ministre. M. le député de Portneuf.

• (11 h 20) •

**M. Matte** : Merci, M. le Président. Il me fait plaisir de vous souhaiter bon matin, à ma collègue de Taschereau, à mon collègue de La Peltrie, dont on partage une frontière de comté ensemble, à vous, M. le ministre, et aux personnes qui vous accompagnent.

Hier, lorsqu'on m'a demandé de participer à cet exercice, cette interpellation, j'ai hésité, hein, parce que je me disais... j'avais le choix entre venir ici ou travailler dans mon comté. Mais, avec le climat et l'ambiance que je vois ce matin, j'apprécie puis je suis très heureux de participer à cet exercice. Je sens un peu le climat lorsque j'ai siégé à la CAP, à la Commission de l'administration publique, où que c'était un comité non partisan sur lequel l'objectif premier était de travailler à trouver des solutions, et je trouve ça agréable, puis c'est un peu ce que je revois ici ce matin.

Je pense, tu sais... puis je partage certains commentaires qui ont été émis par ma collègue de Taschereau. C'est vrai que notre passage à l'Assemblée nationale comme députés, c'est une bonne école de formation, et ça ne devrait pas nous favoriser mais non plus nous éliminer, là, sur certaines fonctions, là, soit de sous-ministre ou de directeur de fonction publique. Puis, quand vous dites : Qu'est-ce qu'on fait?, notre fonction publique, il faut la protéger, mais il faut maintenir aussi son indépendance politique.

Mon collègue de La Peltrie, je trouve ça intéressant, l'exercice. J'ai pris connaissance de votre projet de loi et je m'étais arrêté surtout sur l'article 12, là, où qu'on parle du rôle du VG. Je trouve que, oui, présentement, on a à se questionner sur le rôle et la fonction. Personne ne cautionne des scandales. Tout le monde, on est là, en disant : C'est important de constater qu'il y a malheureusement des situations que les manchettes, les journaux vont parler. Je ne dis pas qu'il faut dénoncer uniquement le mal parce que c'est plus facile, c'est plus vendeur, mais il faut admettre aussi qu'il y a des choses, dans la fonction publique, qui est bien. Je ne cautionne pas le laxisme ni la fraude, tout ça, mais je dois admettre qu'il y a des éléments, il y a une structure qui nous permettent de jouer pleinement notre rôle. Je pense que la CAP, si on joue vraiment notre rôle sur la CAP, on est amenés à amener des changements.

Au début, en 2008, lorsque je suis arrivé comme député avec mon enthousiasme de débutant et avec la frondeur que j'avais lorsque je participais à la CAP, puis je me souviens, le président, c'était Sylvain Simard, qui était député de Richelieu, où qu'on disait aux sous-ministres qui venaient nous rencontrer : Ce n'est pas normal que vous n'ayez pas un plan stratégique, que vous n'avez pas des cibles qui sont établies. Et c'était à nous autres de jouer le rôle... pas de cautionner, mais d'exiger des devoirs et des leçons. Et je constate qu'après plusieurs années ça change, ça change. C'est sûr que ça

prend du temps. Je vois le non-verbal de mon collègue de La Peltrie, mais j'ai constaté qu'en politique ça prend un peu plus de temps pour le faire.

Mais ça nous amène aussi d'être beaucoup plus tenaces, rigoureux pour faire ce changement. Et je lisais dans *L'Actualité* de ce mois-ci où que le sous-ministre, Marc Dion, tu sais, qu'il dit qu'il est plus facile de travailler avec un plan stratégique ambitieux et précis qu'avec un tableau de bord flou, même si celui-ci donne l'impression d'être plus simple à réaliser. "Quand le plan d'action est limpide, ça évite de s'égarer et de perdre beaucoup de temps et d'argent à évaluer des idées ou des demandes de subvention [qu'on ne nous accorde pas à] notre vision. Ça aide le personnel à rester concentré. C'est [différent] entre naviguer à vue [et] naviguer [avec des] instruments."»

Ça là, il y a 10 ans, quand j'étais sur la CAP, là, on n'était pas à ce niveau-là. Il fallait dire pourquoi que c'était important, un plan stratégique, pourquoi on devait identifier des cibles. Et je me souviens que les sous-ministres que j'ai rencontrés lors de ces commissions-là étaient tous réticents à se donner un plan parce qu'on était en mesure de pouvoir quantifier, on était en mesure de pouvoir évaluer. Moi, je vous dis, c'est à nous autres, c'est à vous autres, les membres de la CAP, de jouer notre rôle et de continuer. Je pense que la VG joue un rôle aussi important, puis c'est drôlement intéressant de constater la collaboration qui existe entre la VG et la CAP, puis c'est ensemble qu'on va...

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député, je pense que votre temps est écoulé. M. le député de La Peltrie.

**M. Caire :** M. le Président, quelle extraordinaire introduction. Mon collègue de Portneuf et moi sommes sur la même longueur d'onde, sauf peut-être sur les conclusions. Et je lui rappellerai l'article de *L'Actualité* qui dit que les changements, ils ne sont pas lents, là, c'est rendu plus que lent, là. Je veux dire, quand on est rendu, 17 ans plus tard, à encore avoir à se battre pour que les ministères aient des plans stratégiques, je n'appelle pas ça de la lenteur, j'appelle ça une non-intégration des principes.

Cette même Vérificatrice générale, M. le Président, qui, justement, devant la Commission de l'administration publique, déposait son rapport concernant Investissement Québec... Si on se rend compte, là, que le problème, il est généralisé... Recommandation n° 5 de la Vérificatrice générale à Investissement Québec : «Améliorer la pertinence et la fiabilité des indicateurs utilisés pour mesurer l'impact des interventions ainsi que les explications qu'elle fournit lors de la présentation des résultats.» On est encore à l'étape de dire aux organismes : S'il vous plaît, d'abord, un, donnez-vous des indicateurs; deuxièmement, donnez-vous des indicateurs fiables, s'il vous plaît, puis pertinents. Donc, c'est ça.

Puis là je voudrais qu'on garde le même ton, M. le Président, et j'invite le président du Conseil du trésor à ce qu'on garde le même ton sur les arguments et sur le sujet.

Il y en a trop, et dans trop d'organismes, et dans trop de ministères, des recommandations encore comme ça. La Commission de la fonction publique, Mme Fréchette, la commissaire, nous disait : Dans les entités vérifiées, c'est plus de 40 % des employés qui n'ont pas fait l'objet d'une évaluation de rendement, plus de 48 % qui n'ont pas d'attentes signifiées. Les employés ne savent pas ce qu'on attend d'eux autres dans 48 % des cas puis, dans plus de 40 % des cas, ils ne sont même pas évalués sur leur rendement. Cette culture-là, elle part du plus haut niveau. Et c'est normal qu'elle descende dans les organisations parce qu'au plus haut niveau la culture de la non-évaluation, la culture de la non-imputabilité, elle est au sommet de la pyramide.

Et ce que le projet de loi que j'ai déposé... Puis est-il perfectible, collègues? Sans doute. Moi, en 10 ans de carrière à l'Assemblée nationale, je n'ai jamais vu un projet de loi qui n'a pas fait l'objet d'amendements, je n'ai jamais vu ça. Est-il perfectible? Sans doute. Est-ce que je suis ouvert à le rendre meilleur? Absolument. Mais encore faut-il qu'on s'entende sur le fait qu'on ne peut pas penser qu'on va continuer à faire ce qu'on a toujours fait et que nous aurons des résultats différents. Ça, ça n'arrivera pas. Ça, c'est une certitude. Si on continue à dire : Le Conseil du trésor... Et en tout respect, là, et en tout respect, le Conseil du trésor est mis à mal dans l'article de *L'Actualité*, là.

Et donc j'invite le président... puis il arrive en poste avec, sans doute, toute la vigueur nécessaire, l'ouverture d'esprit nécessaire, mais j'invite le président du Conseil du trésor à regarder l'ensemble de ces aspects-là. Donc, moi, je... puis je suis de ceux qui pensent que le Conseil du trésor peut et doit jouer un plus grand rôle, il peut et doit jouer un plus grand rôle, mais d'abord sur : Assurons-nous qu'il y a des plans stratégiques, un, assurons-nous que ces plans stratégiques là contiennent des cibles mesurables, deux, des cibles et des cibles mesurables pas, encore une fois, dire : Aïe! Ça vous prend des indicateurs fiables, ça vous prend des indicateurs... On ne peut plus écrire des choses comme ça dans un rapport de la Vérificatrice générale en 2017, bientôt 2018, ça n'a pas de sens. Ça n'a aucun sens qu'on soit encore à cette étape-là 17 ans après l'adoption de la loi.

Et donc le Conseil du trésor doit jouer ce rôle-là. Le rôle de la Vérificatrice générale, c'est de s'assurer que les choses ont été faites telles qu'elles devaient être faites. Le rôle de la Commission de l'administration publique, mon collègue de Portneuf l'a dit, lorsqu'il y a un problème, c'est de prioriser les entités où on a identifié un problème. Oui, on fait l'audit de l'ensemble des dirigeants de l'administration publique selon un certain ordre et selon certaines priorités, mais il faut maintenant, à la Commission de l'administration publique, qu'on priorise les entités où on a détecté qu'il y avait des problèmes. Mais encore faut-il mettre en place les mécanismes pour détecter qu'il y a des problèmes en amont, au Conseil du trésor, parce que, quand la Vérificatrice générale écrit des recommandations, de semblables recommandations, c'est parce qu'il y a un travail qui n'a pas été fait là où il devait être fait. Et ce que le projet de loi propose, c'est que ce travail-là se fasse à tous les niveaux. Et moi, je pense que c'est la fonction publique, son efficacité, son efficience au complet qui gagneraient à ce qu'on adopte le projet de loi n° 992.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député. M. le ministre.

• (11 h 30) •

**M. Arcand :** Bien, je suis d'accord avec le député de La Peltrie qu'il faut que le Conseil du trésor ait plus de grip, si on veut, sur bien des ministères pour s'assurer, justement, que c'est fait. Ça, là-dessus, on est certainement d'accord.

La seule chose que je dirais — et j'ai quand même beaucoup d'éléments dans ce qu'il a dit, et je voudrais quand même revenir sur un certain nombre de points — d'abord, dans le cas d'Investissement Québec, je pense qu'Investissement Québec a déjà clairement dit qu'ils allaient mettre en place un plan d'action pour répondre à ce que la Vérificatrice générale a pu dire dans son rapport et développer, bien sûr, les indicateurs. Ça, c'est la première des choses.

La deuxième des choses également, je pense que, quand on regarde ce qui a été fait, parce que le député de La Peltrie, évidemment, fait état beaucoup du rapport de *L'Actualité*, je rappelle quand même que, dans ce rapport-là, il y a quatre ministères qui représentent 75 % du budget de l'État qui ont quand même la note de passage. Donc, au départ, je comprends que ce n'est pas un processus qui est parfait, mais, en tout cas, ce n'est pas le désastre non plus. Il y a même eu une erreur un peu technique qui a été faite, dans lequel on disait que le ministère des Transports n'avait pas véritablement de plan stratégique. Le ministère des Transports avait un plan stratégique, c'est simplement qu'il n'avait pas terminé, si on veut, la mécanique d'approbation, mais le plan stratégique, il existe.

Alors, je fais simplement mentionner ces éléments-là pour dire que c'est quelque chose qui existe. D'ailleurs, il y aura toujours quelque chose à dire, parce que — ce n'est pas pour rien qu'on a un Vérificateur général, qu'on a la Vérificatrice générale — on a un appareil gouvernemental qui est quand même extrêmement important et dans lequel, évidemment, les demandes sont complexes.

L'autre élément que j'aimerais aussi ajouter avec la discussion comme telle que j'ai avec le député de La Peltrie, c'est que, dans le plan stratégique, entre autres, 2016-2019 du Conseil du trésor, on parle de l'optimisation des pratiques de gestion dans les objectifs, et, entre autres, la cible du taux de renouvellement des plans stratégiques, c'est de 100 % annuellement, avec un processus qui va être complété au 31 mars 2018. Donc, quand on parle de ça, ça correspond à ce que l'on a dit, comme tel, lors de la période de questions la semaine dernière, et donc on va travailler à faire en sorte que ça se produise.

Maintenant, il y a un élément sur lequel je veux toujours revenir, c'est qu'on a, de façon générale, des balises qui sont passablement, je dirais, en place au moment où on se parle. Là où il y a toujours la nature humaine qui entre en ligne de compte, c'est la discipline. Quand le député me dit : Écoutez, selon certains chiffres, il y a un pourcentage d'évaluations de rendement des employés qui n'a pas été fait, bien, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas des directives à cet effet-là. Il faut qu'il y ait des évaluations de rendement de la part des employés. Là, à un moment donné, il faut qu'il y ait une meilleure discipline qui soit faite à ce niveau-là, et ça, évidemment, c'est la responsabilité de chaque ministre de s'assurer, justement, que ces éléments-là sur le plan administratif sont remplis de façon efficace par l'ensemble, si on veut, de l'appareil gouvernemental.

Alors, je voulais répondre quand même à cela parce que ces éléments-là sont importants. Il y a des objectifs qui sont extrêmement nombreux. Les gens qui travaillent à l'appareil gouvernemental doivent véritablement répondre en termes d'objectifs pour l'avenir. Et donc c'est sûr que, sur le nombre de choses qu'il y a à faire, parfois il y a un manque de discipline et sur lequel nous, au Conseil du trésor, on entend jouer un rôle, au cours des prochains mois, encore beaucoup plus important et dans ce domaine-là.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le ministre. M. le député de Portneuf.

**M. Matte :** Merci, M. le Président. Je voulais aussi mentionner, toujours dans ce que je vis présentement, j'apprécie, M. le ministre, votre ouverture, tu sais. Vous démontrez qu'actuellement, oui, on est tous prêts puis on partage tous un même objectif qui est d'améliorer l'efficacité et d'augmenter l'efficacité dans la fonction publique.

Et maintenant comment qu'on peut faire pour faire en sorte que la population nous dise... parce que ce qu'elle souhaite, ce qu'elle désire, c'est : Qu'est-ce que vous faites avec nos impôts? Qu'est-ce que vous faites? Bien, moi, je suis en mesure de dire que nos hauts fonctionnaires dans la fonction publique, ce sont des gens qui sont compétents, qui ont une formation, qui ont un code d'éthique et aussi qui doivent se soumettre, là, souvent, à des règles, là, de gouvernance qui leur sont propres.

Je pense qu'effectivement la haute fonction publique, elle a les moyens, elle a des conditions de travail et financières à la hauteur de leurs responsabilités. Il nous appartient à nous, avec les différentes mesures, les différentes structures qu'on a, de pouvoir les exiger. Ça nous appartient. Puis je pense que la CAP joue vraiment son rôle lorsqu'elle demande aux fonctionnaires de nous présenter un plan stratégique.

Mon collègue de La Peltrie dit : C'est vrai que ça prend du temps, c'est difficile... mais je veux quand même lui donner des statistiques qui font en sorte que ça change. Il faut constater que, sur 68 organismes qui composent notre gouvernement, sept organismes n'ont pas encore soumis un plan stratégique, O.K., mais qu'ils doivent le déposer sous peu. Et c'est à nous autres de s'assurer que le «sous peu» doit être à très court terme. Donc, c'est seulement... sur 60, là, il y en a sept qui ne l'ont pas déposé ou qui sont en voie de le déposer. Mais il faut constater aussi qu'à partir des résultats... Parce que les organismes qui ont déposé un plan stratégique, qui ont établi des cibles, 57 % des recommandations ont été réalisées... par le VG. Et donc les objectifs, c'était 70 %, donc on constate qu'il y a encore un écart de 13 %, mais je suis vaincu qu'on est sur la bonne voie.

Je veux toutefois rappeler aussi à mon collègue de La Peltrie que certains organismes ont démontré des changements majeurs et, je veux dire, au niveau de leur gestion dans la fonction publique québécoise. Entre autres, le ministère de la Santé, rappelle-toi, en 2002, on a constaté que c'était catastrophique. Par contre, en 2010, on doit être en mesure de dire que ça s'est amélioré énormément. 85 % des ministères produisent une déclaration de citoyens. C'est quand même bien. 60 % des ministères ont un plan stratégique à ce jour et 92 % des ministères ont un plan stratégique qui respecte les adéquations, et des objectifs, et des indicateurs de mesure.

Moi, je me dis, oui, on peut toujours dire : Ça ne va pas assez vite, mais on est en mesure d'évaluer et de constater qu'il y a un changement, et ce changement-là, il s'effectue parce qu'on assume nos responsabilités. Je pense que notre VG, hein, elle effectue vraiment un travail professionnel qui alimente la CAP et qui nous assure de pouvoir atteindre nos cibles, et d'assurer une amélioration de notre efficacité, et d'augmenter l'efficacité pour faire en sorte que nos contribuables... qu'on puisse être en mesure de répondre... Eux autres, ce qu'ils veulent, c'est : Qu'est-ce qu'on fait pour améliorer la fonction publique? Bien, différents gestes qui ont été posés. Notre gouvernement, dernièrement, on vient de nommer M. Poëti, là, à une fonction, donc il doit nous présenter un projet de loi sur... encadrer, là, les contrats. Et le rapport Perrault, qui a été établi en 2012, ce qu'il nous dit, puis, je pense, c'est une donnée statistique qui va plaire à mon collègue de La Peltrie : En 2012, on a constaté, pour les emplois à temps plein de haut niveau, surtout sur les sous-ministres, que 47 % des gens provenaient du privé. Donc, c'était quand même un des objectifs que je me souviens lorsqu'il a intervenu en disant que : Pourquoi qu'on ne fait pas appel assez souvent aux gens de l'extérieur? Bien, les données de 2012 nous donnaient raison en disant : Oui, on va à l'extérieur.

Donc, je pense qu'il y a des structures, il y a...

**Le Président (M. Bernier) :** M. le député de Portneuf, je vous remercie beaucoup de votre présentation. Et nous allons passer, maintenant, du côté de la députée de Taschereau.

• (11 h 40) •

**Mme Maltais :** Oui, bonjour, M. le Président. Alors, je vais continuer dans le débat qu'on avait tout à l'heure puis je vais bien, bien, m'exprimer. J'ai bien pris la peine de le dire, et c'est la première fois, je crois, qu'à l'Assemblée nationale quelqu'un dit ça : Des ministres, des députés peuvent acquérir de la compétence, et trop souvent, dès qu'on voit un nom de ministre ou de député, on crie à la partisanerie. Ça arrive souvent. Mais on peut acquérir de la compétence, mais ce n'est pas tout le monde qui a acquis de la compétence tout le temps. Il y a des ministres, des députés qui n'ont pas nécessairement obtenu, mettons, je dirais, la caution de leurs pairs. Je ne pense pas que vous nommeriez Tony Tomassi dans un conseil d'administration, il y aurait un tollé. Ce serait considéré comme une nomination partisane parce qu'il n'est pas sorti de l'Assemblée nationale avec le respect de ses pairs. C'est pour ça que j'ai fait exprès de nommer des exemples d'ex-ministres libérales, comme Line Beauchamp, pour dire : Oui, ça peut arriver qu'il y ait une compétence acquise. Il y a des députés aussi qui ont de la compétence acquise très bien. Sylvain Simard a quitté l'Assemblée nationale, et nous l'avons nommé à un endroit où ça a chialé, mais je trouvais qu'après 20 ans à l'Assemblée nationale il avait acquis une certaine compétence à la tête de la CAP, et tout. Puis je pense qu'il faut commencer à dire ça, ça ne se dit pas assez.

Mais ce que je parle, c'est de la haute fonction publique. Et le problème qu'on a eu, ce n'est pas qu'il y ait un pourcentage de personnes, léger, qu'on peut nommer à des sites, à des endroits et qu'ils aient des liens avec des partis — je vais vous donner un exemple — c'est la quantité... non, je vais vous dire la fin de ma phrase, c'est que la quantité qui, pendant des années, a été de mise... Puis que vous le vouliez ou non, M. le ministre, vous êtes du Parti libéral, et c'est sous les années de Jean Charest que ça s'est déployé, mais d'une façon incroyable. Vous êtes légataire de ça, mais la fonction publique, actuellement, est légataire de ça. Elle a vu ça se produire pendant des années. Elle a vu la mécanique d'accession à des postes, pendant des années, être celle-là. Je ne suis pas en train de faire de la partisanerie, écoutez-moi bien, là, je suis en train d'expliquer quelque chose qui est connu puis je le fais avec beaucoup de modération parce qu'il est temps qu'on se sorte de ça.

Je vais vous donner un exemple où j'ai fait une nomination quand j'étais ministre responsable de la Capitale-Nationale. J'ai nommé... J'ai attendu presque la fin du mandat du précédent P.D.G. de la Commission de la capitale nationale. J'ai conservé Michel Després en poste à la CSST. Il avait été ministre du Travail, il faisait une bonne job, on le laisse là. Maintenant, à la Commission de la capitale nationale, j'ai nommé Françoise Mercure, qui, avant d'être candidate du Parti québécois, avait été la première femme présidente de la Chambre de commerce de Québec, avocate connue d'affaires, avait arrangé les problèmes à l'Aéroport de Québec, l'avait relevé, avait travaillé sur un comité qui voyait à son expansion. Il n'y a pas eu un mot, dans la région, contre. Gérard Deltell m'avait dit d'ailleurs à l'époque : Qu'est-ce que tu veux que je dise? Elle est compétente. Elle n'était pas du giron, elle n'était pas du sérail, elle était à côté, mais avait exprimé une opinion politique à un moment donné, mais la compétence était reconnue. Ça n'a pas empêché votre gouvernement de nommer Marie-Claire Ouellet, qui n'est qu'un C.V., à la présidence de la Commission de la capitale nationale, qui n'est qu'un C.V. de politique sérail libéral en communications. Qu'est-ce qu'elle fait à la tête de la Commission de la capitale nationale? Oui, je la questionne, cette nomination-là.

Bien, c'est ça qu'il faut arrêter de faire. Il ne faut pas que la haute fonction publique soit l'endroit où, quand on est en fin de carrière dans un parti, on se retrouve, à moins d'avoir démontré des compétences en un domaine. C'est important et c'est ça qui va redonner ses lettres de noblesse, je crois, à la haute fonction publique de Québec, et j'y crois profondément. On a besoin, tous et toutes ensemble, de dire : Il faut...

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, Mme la députée de Taschereau.

### Conclusions

Nous en sommes maintenant aux remarques finales. M. le ministre, vous avez une période de 10 minutes qui vous est accordée.

### M. Pierre Arcand

**M. Arcand :** Disons que, M. le Président, avant de faire officiellement la clôture, je pense que la députée de Taschereau souligne un très bon point sur le fait qu'il faut, encore une fois, redonner des lettres de noblesse aux gens de la

fonction publique et s'assurer que les nominations soient faites aussi et de façon, je dirais, respectueuse des règles et d'une façon la moins partisane possible. Ça, c'est clair, puis je crois que c'est la volonté du premier ministre. Le premier ministre l'a mentionné à plusieurs reprises de son intention de le faire, et en ce sens-là je pense que c'est quelque chose que l'on recherche.

Je dirais également... puis je reprendrais quelqu'un qui n'est pas nécessairement quelqu'un de notre formation politique, mais qui parlait, entre autres, de la fonction publique québécoise, c'est l'économiste Pierre Fortin. Et l'économiste Pierre Fortin disait, évidemment, que «dans toutes les capitales, au Canada, on considère la fonction publique du Québec comme [étant] la meilleure. C'était unanime dans les conférences fédérales-provinciales[...]. Les fonctionnaires des autres provinces s'arrachaient les conseils des [gens de la fonction publique]. Ici même, au Québec, tous les groupes de travail gouvernementaux auxquels j'ai participé ont été émerveillés par la compétence et le dévouement [...] des fonctionnaires qui ont accompagné leur démarche.» Alors ça, c'est ce qui a été dit.

Et, entre autres, je pense qu'il y a un objectif aussi que nous avons à l'intérieur de tout ça, c'est de nous assurer également qu'il y ait... au sein de la fonction publique et au sein des travailleurs ou des gens qui composent cette fonction publique là, un élément aussi qui m'apparaît tout aussi fondamental, il faut qu'il y ait du positivisme et il faut qu'il y ait également, je dirais, un climat de travail qui va être positif pour eux. Oui, bien sûr, de l'imputabilité, oui, bien sûr, un travail important, qui est fait, de rigueur, de discipline, mais également un climat où on sera fiers de travailler à l'intérieur d'une fonction publique québécoise.

Je pense, M. le Président, que nous avons eu aujourd'hui des échanges qui ont été positifs, qui ont été constructifs au sujet de l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organisme quant à l'efficacité de leur administration. Bien sûr, tout n'est pas parfait, loin de là, mais les discussions véhiculent quand même des enjeux importants, significatifs pour notre administration publique, et c'est notre démocratie qui en bénéficie, car nous voulons tous la voir grandir et s'améliorer.

Moi, j'ai travaillé dans l'entreprise privée pendant bon nombre d'années et je peux vous dire que j'ai été, je dirais, très impliqué dans plusieurs décisions qui touchaient les gestions de ressources humaines, gestions, entre autres, sur la nécessité parfois de développer, entre autres, des expertises plus importantes sur la formation continue, sur la nécessité parfois de prendre deux candidats qui étaient à peu près d'égale valeur et de choisir en priorité la personne qui avait le meilleur esprit d'équipe parce que, comme vous le savez, à l'intérieur d'un groupe, c'est très important d'avoir cet élément-là.

Alors, je sais qu'en bout de ligne les citoyens, ce qu'ils veulent, c'est qu'ils veulent, évidemment, les meilleurs services possible de la part de leur gouvernement, d'améliorer la performance, la qualité des services. Ils veulent également une reddition de comptes sur la performance de l'administration publique, et je crois qu'on a les mécanismes en place actuellement. Et mon rôle, certainement, va être d'améliorer un certain nombre d'orientations, mais surtout de nous assurer que l'on resserre de façon beaucoup plus importante la discipline dans ce domaine-là. Les gens, de façon générale, savent qu'est-ce qu'ils ont à faire, mais il faut évidemment qu'on suive de près ce qui se passe.

Je pense que le débat, aujourd'hui, qui porte sur l'Administration gouvernementale et de son imputabilité doit, encore une fois, puis je le répète, tenir compte de ces principes, parce qu'ils m'apparaissent importants. Les trois principes, encore une fois, on en a parlé, c'est l'imputabilité du ministre devant l'Assemblée nationale et devant ses citoyens. Je pense qu'il faut bien comprendre que le personnel de la fonction publique peut être imputable dans une certaine mesure, mais la première personne qui est imputable, c'est le ministre.

Deuxièmement, je dirais que nous devons souscrire à ce principe que les sous-ministres et les dirigeants sont imputables au ministre, sont imputables, dans leur gestion, à la fois au premier ministre et au ministre. C'est aussi la prérogative du Conseil des ministres, sur recommandation du premier ministre, de nommer ou de révoquer un sous-ministre ou un dirigeant d'organisme. Et, dans la plupart des cas, ce n'est pas un congédiement, mais souvent des départs, des démissions, c'est ce qui se produit. Le personnel de la fonction publique, dont les sous-ministres et les dirigeants, relève du gouvernement et dont les membres sont légitimement élus par la population pour gouverner. On s'inscrit au principe, bien sûr, qu'ils doivent rendre des comptes quant à leur gestion, mais il appartient ultimement au Conseil exécutif d'assumer le rôle d'employeur auprès de ceux-ci, et je pense que c'est un principe qui, pour nous, est extrêmement important.

Il faut aussi que l'Administration demeure imputable de ses actions devant l'Assemblée nationale. À cet égard, je pense qu'il faut bien se rendre compte que nous avons des éléments de sécurité d'emploi, mais ça ne doit pas enlever l'élément, entre autres, d'imputabilité, et je souscris tout à fait à ce principe.

• (11 h 50) •

Je peux terminer en vous disant aujourd'hui, M. le Président, que nous nous sommes résolument engagés à augmenter la performance de l'ensemble des ministères et des organismes. On vit actuellement, de façon, je dirais, très importante, dans une ère qui va nous définir et qui va être appelée à changer de façon majeure le fonctionnement du gouvernement. De plus en plus, on va vers le numérique. De plus en plus, on veut avoir un gouvernement qui va être plus transparent. De plus en plus, les citoyens sont exigeants quant à la qualité des services qui sont demandés de la part du gouvernement. Et, quels que soient les organismes qui sont en place, je pense que le niveau d'exigence du citoyen est de plus en plus élevé, et c'est tant mieux. Et c'est tant mieux que ce soit ainsi parce que c'est l'argent des citoyens, c'est l'argent du peuple qui est administré et qui se doit de l'être d'une façon qui est encore plus efficace.

Comme je l'ai indiqué, encore une fois, au début, nous sommes actuellement dans ce qu'on appelle une gestion de résultats, et je crois qu'on doit aussi être dans une gestion de performance. Je pense qu'il est important qu'on ait des instruments de mesure à cet effet. Alors, je conclurai en vous disant, encore une fois, que cette performance, nous allons réfléchir sur les façons, d'une part, de l'améliorer. Je pense que le sous-ministre aura certainement un mandat de nous donner, certainement, une vision beaucoup plus claire de ce qu'on veut dire par une gestion de la performance. Et je pense que nous sommes aussi très conscients que nous voulons nous assurer, en fait, que les deux ministères qui sont toujours considérés... ça n'enlève pas l'importance des autres, mais les deux ministères, évidemment, qui sont considérés comme

les plus importants au sein de l'appareil gouvernemental, soit la Santé et l'Éducation au premier chef, soient évidemment là pour offrir les services les plus efficaces au niveau du citoyen.

Nous allons donc aller de l'avant, M. le Président, avec notre volonté d'actualisation des principaux instruments du cadre de gestion gouvernementale. Nous allons faire en sorte que l'administration publique améliore ses services à la population.

Et je terminerai, encore une fois, en remerciant la députée de Taschereau et le député de La Peltrie pour des échanges extrêmement constructifs aujourd'hui. Merci infiniment, M. le Président.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le ministre. Donc, nous passons du côté des remarques finales du député de La Peltrie. M. le député.

### M. Éric Caire

**M. Caire :** Merci, M. le Président. D'entrée de jeu, je voudrais peut-être revenir sur des propos que j'ai peut-être un peu moins appréciés de la part du président du Conseil du trésor. Et qu'il se rassure, mon objectif n'est pas de prendre mon allocution finale, là, pour le planter, en bon français, là. Mais, quand il parle de duplessisme, je dois dire que j'ai peut-être moins apprécié le commentaire, parce que l'objectif du projet de loi est justement de mettre en place un processus qui est clair, qui est transparent et qui est exempt de partisanerie. J'entendais ma collègue de Taschereau parler des très nombreuses nominations partisans qui ont été faites. Sans revenir sur ce sujet-là, parce que ça a fait l'objet d'une autre interpellation il y a quelque temps, je pense que ce comportement-là est beaucoup plus apparenté à l'ère du duplessisme que le projet de loi que je dépose et qui vise justement à mettre en place quoi, dans le fond? À mettre en place des plans stratégiques qui seraient clairs, donc avec des cibles claires, avec des échéanciers clairs.

Et, vous savez, quand un sous-ministre arrive en poste, normalement il reçoit ce qu'on appelle les attentes signifiées. Beaucoup de sous-ministres ne le diront pas sur la place publique mais, lorsqu'on leur parle, vont vous dire : Bien, écoutez, les attentes signifiées, là, souvent, ce n'est pas très clair, on ne sait pas exactement ce qu'on attend de nous. Et je pense qu'aujourd'hui, avec le dépôt du projet de loi que j'ai fait, je suis capable de les regarder en face et leur dire : Bien, avec un projet de loi comme celui-là, ce serait clair. À travers un plan stratégique dont les cibles sont claires, mesurables, dont les échéanciers sont clairs et mesurables, vous connaîtrez les règles du jeu et vous saurez sur quoi vous serez évalués. Et ça, M. le Président, je suis convaincu que tous les hauts dirigeants, n'importe quel haut dirigeant serait heureux de ça, de dire : C'est clair, ce qu'on attend de vous, et cette culture-là descendrait à tous les niveaux, vers tous les échelons de la fonction publique.

Le président du Conseil du trésor parlait de positivisme. Bien, moi, encore là, je pense que, si on sait ce à quoi on est confrontés, bien, c'est plus facile d'y faire face si les attentes sont claires et que les évaluations sont correctes. Et c'est là-dessus où je dis : La Vérificatrice générale, je pense — on en a confiance, tous — est garante d'une évaluation objective, impartiale, exempte de tout autre agenda que de mesurer l'efficacité. Donc, ce tiers neutre, ce que j'appelle le tiers neutre, garantit justement qu'on ne retourne pas à une ère de duplessisme ou à une vendetta politique, parce que comment pourrait-on justifier la fin de contrat ou le congédiement d'un administrateur qui aurait reçu une cote d'efficacité extrêmement positive? C'est la meilleure garantie qu'on ne peut pas avoir de se faire dire : Vous avez été un administrateur efficace. Quel gouvernement serait assez fou pour mettre fin au contrat d'un administrateur efficace? En tout cas, je peux vous dire que ça ne serait pas un gouvernement de la Coalition avenir Québec.

Nous avons eu, dans les échanges avec le président du Conseil du trésor... et j'ai apprécié, sincèrement, j'ai apprécié le fait qu'il n'y ait pas de déni ou qu'on dise : Non, il n'y a pas de problème, tout va bien. Je pense que ça, c'est tout à son honneur, et c'est une base de discussion, à mon avis, qui est intéressante. Maintenant, on peut ne pas s'entendre sur les solutions. Ça, ça va, j'en conviens. Mais, si au moins on s'entend qu'il y a un problème, que ce n'est pas normal que 100 % des ministères et organismes ne respectent pas la loi... Ce n'est pas... comment je dirais, ce n'est pas trop exiger que de dire : Bien, écoutez, respectez la loi, respectez la loi, la loi vous fait obligation de déposer un plan stratégique. Donc, ça, en soi, que le président du Conseil du trésor nous dise : Écoutez, notre objectif à nous, c'est que la loi soit respectée... Dans le fond, c'est ça qu'il dit. Il veut que la loi soit respectée. Il n'y a pas de compromis là-dessus. Donc, je suis content d'entendre que ce n'est pas 80 % ou 90 %. On ne peut pas respecter une loi à 90 %, là. Donc, ça, c'est intéressant.

Maintenant, sur l'élément de discipline que le président du Conseil du trésor amène, c'est peut-être là où les divergences commencent à se dessiner. Je pense qu'elle est nécessaire, cette discipline-là. Elle est nécessaire parce que, s'il n'y a jamais de conséquences à ce qu'on fait, à ce moment-là, pourquoi changer de comportement? Puis ça, c'est vrai dans toutes les sphères de la société, c'est vrai dans toutes les sphères d'activité. Et ce n'est pas parce qu'on est un haut dirigeant ou un employé à quelque niveau que ce soit que ça va être différent. Si j'ai un comportement répréhensible, si je ne suis pas efficace, si je ne prends pas mon travail au sérieux, qu'il n'y a jamais de conséquences, pourquoi est-ce que je changerais de comportement?

Donc, avec l'imputabilité viennent les conséquences. Les conséquences ne sont pas toujours négatives, par contre, et ça, il faut le dire. Une conséquence, ça peut être positif. Donc, il faut être capable aussi, éventuellement, de réfléchir à la valorisation des administrateurs performants. Ce sera un autre débat, mais j'invite... et je lance cette question-là parce que, si, oui, l'incompétence mérite des sanctions, bien, la compétence mérite un renforcement positif. Donc, il faut être conséquent dans nos approches, et ça, je pense qu'il faudra avoir cette discussion-là éventuellement.

• (12 heures) •

Sur l'autre aspect, j'invite le président du Conseil du trésor à prendre très au sérieux la proposition qu'on fait sur le renforcement du rôle du Conseil du trésor. J'ai aimé quand il a dit : Oui, on est d'accord que le Conseil du trésor a un rôle.

Par contre, j'ai peut-être moins aimé quand il dit : Bien, nous, on se voit plus comme un accompagnateur. Je pense que son rôle, il est plus important que ça, plus important dans le sens où l'engagement du Conseil du trésor dans la mise en place, dans l'exécution des plans stratégiques, mais aussi dans l'élaboration... Parce que j'écoutais mon collègue de Portneuf, tout à l'heure, dire : Bien, écoutez, c'est quand même bien, là, il y a de plus en plus d'organismes qui se dotent de plans stratégiques. Oui, mais je rappelle, là, ce que j'ai dit concernant Investissement Québec. Ce que la Vérificatrice générale dit, ce n'est pas : Il n'y a pas d'indicateurs, ce qu'elle dit, c'est qu'ils ne sont ou pas pertinents et/ou pas fiables. Donc, ce n'est pas mieux. À quoi bon élaborer des cibles si les cibles ne sont pas mesurables, ou si les cibles sont peu ambitieuses, ou si les cibles ne sont pas pertinentes? Ça revient à ne pas en avoir. Et c'est pour ça que, dans le projet de loi, quand on dit que la validation des plans stratégiques par le Conseil du trésor, ce n'est pas une possibilité, ça doit être une obligation... Pourquoi? Parce que, oui, le ministère donne son plan de match, mais le Conseil du trésor, au nom du gouvernement, doit dire : Bien oui, on pense que vos cibles sont bonnes. Il doit y avoir un engagement de la part du président du Conseil du trésor, une validation que les cibles sont bonnes, qu'elles sont ambitieuses, qu'elles sont précises, qu'elles sont mesurables et qu'elles correspondent, évidemment, aux orientations du gouvernement. On s'entend, on s'entend. On s'entend que le gouvernement doit pouvoir s'assurer que les plans stratégiques correspondent à ses orientations, c'est normal, c'est l'Exécutif, c'est lui qui gouverne, mais ça, actuellement, ça ne se fait pas, ou ça ne se fait pas suffisamment, ou ça ne se fait pas bien, parce que, quand la Vérificatrice générale nous dit qu'il y a des cibles qui ne sont pas ambitieuses, qu'il y a des cibles qui ne sont pas mesurables, c'est parce qu'à quelque part ce travail de vérification là n'a pas été fait par le Conseil du trésor ou, quand il n'y a carrément pas de plan stratégique, bien, à plus forte raison, le Conseil du trésor n'a pas fait ce travail-là.

Maintenant, si le plan stratégique est accepté par le Conseil du trésor, par le sous-ministre qui est responsable de son application, tout le monde s'entend, c'est un bon plan, avec... moi, je pense qu'on pourrait et on devrait rajouter une caution morale. La Vérificatrice générale n'a pas à s'immiscer dans les prérogatives de l'Exécutif, c'est clair. Mais de la même façon qu'on va lui demander de vérifier les résultats, on peut lui demander : Qu'est-ce que tu en penses? Est-ce que tu penses que c'est un bon plan? Et là c'est une caution morale qui n'a pas de valeur exécutive, c'est vrai, mais la caution morale, elle est là quand même.

Suite à ça, on dit à la Vérificatrice générale, ou au terme du plan : Tu vas évaluer, parce que, là, ça prend un tiers neutre. Le gouvernement qui évalue les performances du gouvernement, ça ne m'apparaît pas être une bonne idée. C'est comme la police qui enquête sur la police, ça ne m'apparaît pas être une bonne idée. Je pense que ça prend un tiers neutre. Nous avons confiance en cette institution. Et, de toute façon, la reddition de comptes relève de l'Assemblée nationale. Alors, pourquoi ne pas demander à la Vérificatrice générale de développer cette expertise-là, de la mettre en place et d'en faire bénéficier la Commission de l'administration publique, qui, elle, au final, est celle qui aura à faire les audits des administrateurs, bons ou mauvais? Voilà, M. le Président.

**Le Président (M. Bernier) :** Merci, M. le député de La Peltrie.

Donc, la commission... et, compte tenu de l'heure, je veux remercier tous les parlementaires qui ont participé à ces travaux ce matin : M. le ministre, M. le député de Portneuf, M. le député de Vanier-Les Rivières, Mme la députée de Taschereau et, bien sûr, notre interpellant ce matin, M. le député de La Peltrie. Merci aux gens de l'Assemblée nationale qui nous accompagnent durant ces travaux fort importants et qui permettent aux gens d'en apprendre davantage.

Donc, compte tenu de l'heure, je lève la séance. Et la commission, ayant accompli son mandat, ajourne ses travaux sine die. Merci à vous tous.

*(Fin de la séance à 12 h 3)*