



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-CINQUIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

Commissions parlementaires

Commission permanente du budget et de l'administration

**Audition du secrétaire du Conseil du trésor, en vertu
de l'article 8 de la Loi sur l'imputabilité des
sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics**

Le jeudi 6 avril 1995 — No 13

Président: M. Roger Bertrand

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

- 115 \$ débats de la Chambre — 10 \$ Index
- 325 \$ débats des commissions parlementaires
- 105 \$ commission de l'aménagement et des équipements
- 75 \$ commission du budget et de l'administration
- 70 \$ commission des institutions
- 65 \$ commission des affaires sociales
- 60 \$ commission de l'économie et du travail
- 40 \$ commission de l'éducation
- 35 \$ commission de la culture
- 20 \$ commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation
- 5 \$ commission de l'Assemblée nationale

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
Distribution des documents parlementaires
5, Place Québec, bureau 195
Québec, (Qc) téléphone: 418-643-2754
G1R 5P3 télécopieur: 418-528-0381

Société canadienne des postes — Envoi de publications canadiennes
Numéro de convention: 0592269

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente du budget et de l'administration

Le jeudi 6 avril 1995

Table des matières

Remarques préliminaires	1
M. Jacques Chagnon	1
Organisation des travaux	2
Remarques préliminaires (suite)	
M. Guy Breton, Vérificateur général	3
Exposé du secrétaire du Conseil du trésor	
M. André Dicaire	3
Discussion générale	7
Restructuration du Conseil du trésor	8
Plans stratégiques des ministères	9
Enveloppes budgétaires fermées	17
Plans stratégiques des ministères (suite)	21
Contrôle des dépenses publiques	24
Fonds spéciaux des Services gouvernementaux	
Rentabilité des fonds	26
Fonds des services de télécommunications	33
Fonds du courrier et de la messagerie	35
Gestion des ressources informatiques	38
Respect des droits d'auteur	39
Contrôle de l'équipement informatique	39
Révision des systèmes gouvernementaux essentiels	45
Achat d'ordinateurs portatifs	47
Gestion des ressources humaines	48
Classification des emplois	48
Développement des ressources humaines	53
Réduction de l'effectif	56
Aménagement du temps de travail	59
Évaluation du rendement des programmes	62
Gestion des ressources humaines (suite)	
Carrefour-transit	63
Remarques finales	
M. Henri-François Gauthier	66
M. Rosaire Bertrand	66
Mme Diane Barbeau	67
M. André Dicaire, secrétaire du Conseil du trésor	67

Autres intervenants

M. Claude Lachance, président

M. André Bourbeau

M. Cosmo Maciocia

M. Benoît Laprise

M. Michel Côté

M. Lévis Brien

* M. Jean-Claude Careau, Conseil du trésor

* M. Bernard Beauchemin, idem

* M. Gaston Couillard, idem

* M. Bruno Grégoire, idem

* M. Martial Lemay, idem

* M. Jacques-S. Roy, idem

* M. Yvan Cossette, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 6 avril 1995

Audition du secrétaire du Conseil du trésor, en vertu de l'article 8 de la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics

(Dix heures dix minutes)

Le Président (M. Lachance): À l'ordre! La commission du budget et de l'administration est réunie afin d'entendre le secrétaire du Conseil du trésor, en vertu de l'article 8 de la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics.

À ce stade-ci, je demanderais à Mme la secrétaire s'il y a des remplacements.

La Secrétaire: Il n'y a pas de remplacements.

Le Président (M. Lachance): Merci. Alors, je rappelle les règles qui prévalent dans des circonstances comme celle qui nous réunit ce matin. La séance va débiter, d'abord, par les remarques préliminaires, selon la répartition suivante: le porte-parole de l'opposition officielle va avoir 20 minutes; le porte-parole du groupe ministériel, s'il y a lieu, 20 minutes, et les autres députés, s'il y a lieu, en respectant l'alternance, 20 minutes chacun; ensuite, le secrétaire du Conseil du trésor, 20 minutes. Une période d'échange avec le secrétaire du Conseil du trésor va suivre les remarques préliminaires jusqu'à 12 h 30, et, selon l'ordre de la Chambre, de 15 heures à 18 heures cet après-midi, et de 20 heures à 22 heures ce soir.

Tel qu'il a été convenu à la séance de travail du 16 mars dernier, la commission a invité le vérificateur général, M. Guy Breton, à participer à ses travaux, et ce dernier pourra intervenir à différents moments au cours de cette séance, selon le besoin des membres ou selon, aussi, le désir de M. Breton, s'il y a lieu, s'il voit qu'au fur et à mesure il a des interventions pertinentes à faire.

Les groupes parlementaires disposeront d'un temps de parole égal, en respectant l'alternance dans les interventions. Et le temps de parole inutilisé par un groupe parlementaire sera disponible pour l'autre groupe parlementaire. Le temps de réponse du secrétaire du Conseil du trésor sera imputé au temps de parole du représentant du groupe parlementaire qui pose la question.

Remarques préliminaires

Alors, j'en serais maintenant au stade des remarques préliminaires et j'invite un porte-parole de l'opposition à utiliser ce temps. M. le député de Westmount—Saint-Louis.

M. Jacques Chagnon

M. Chagnon: Merci, M. le Président. Je serai, comme d'habitude, dans ces remarques préliminaires,

bref, parce que, dans le fond, le temps que nous passons à nous placoter les uns les autres ne fait pas avancer notre connaissance du dossier et ne permet pas, non plus, de pouvoir avoir les échanges que ce genre d'exercice nous permet d'avoir.

Je voudrais tout simplement saluer, au départ, le secrétaire général du Conseil du trésor, M. Dicaire, et les autres membres de la direction du Conseil du trésor, et, aussi, les analystes et plusieurs personnes dont je reconnais non seulement les visages, mais dont je connais aussi les noms, avec qui j'ai eu l'occasion et la chance de travailler pendant presque huit ans; un peu plus de huit ans, même. À un moment donné, j'étais rendu un vieux, moi, du Conseil; au moins, à la table du Conseil.

Vous savez, M. le Président, si on a souvent comparé le Conseil exécutif, qui est l'un des deux organismes ayant un caractère et un niveau de travail horizontal au gouvernement, au Vatican, je pense qu'on peut comparer le Conseil du trésor à La Mecque. Et les orientations et la capacité que le Conseil du trésor doit avoir à contrôler les dépenses permettent au gouvernement, justement, de structurer davantage, de mieux organiser sa capacité non seulement de dépenser, mais aussi d'éviter éventuellement d'avoir recours à l'emprunt. Or, nous savons que nous avons devant nous un gouvernement qui a promis, repromis et re-re-promis d'arriver à faire en sorte que le déficit des opérations courantes soit annihilé, c'est-à-dire soit rabaisé à zéro l'an prochain, dans les deux années d'opération financière que nous connaissons, cette année et l'an prochain.

Alors, évidemment, c'est une commande qui est grosse. Ça, je pense que tout le monde peut comprendre et s'apercevoir que la commande est grosse. J'ai eu l'occasion de questionner le premier ministre en Chambre sur cette question. Il maintient le cap sur la même trajectoire, le même défi d'arriver à faire en sorte d'avoir un déficit des opérations courantes à zéro en 1996-1997. Et, en ce qui me concerne, évidemment, c'est un choix qui est inspirant, dans le fond, parce qu'il m'apparaît absolument essentiel d'y arriver le plus vite possible. En deux ans, ça m'apparaît être une grosse commande, mais tant mieux si on peut le faire en deux ans.

Toutefois, il faut savoir que le Conseil du trésor sera l'instrument le plus important pour faire en sorte d'arriver à cet objectif, en maintenant le niveau des dépenses courantes à celui qu'il était l'an dernier et en annonçant à l'avance qu'il sera le même pour les deux ou trois prochaines années. Évidemment, on n'arrive pas, je pense, à faire en sorte que le déficit des opérations courantes soit atteint, c'est-à-dire que l'objectif de

l'annihiler soit atteint, mais, quand même, il y a au moins une décision, une prise de conscience, je dirais, de l'importance de réduire son niveau de dépenses.

Alors, M. le Président, ce sera tout. Encore une fois, je veux saluer et remercier, au nom de ma formation, les membres du Secrétariat du Conseil du trésor qui sont ici. Je voudrais aussi saluer le Vérificateur général qui, il faut l'admettre — non seulement l'admettre, mais l'apprécier — a fait en sorte de participer à chacun des travaux, comme il nous l'avait dit au moment de l'étude, d'abord, du rapport du Vérificateur général. Il nous avait promis une aide efficace et sans compter ses heures, ce qu'il a démontré, ce qu'il a fait depuis. Et nous avons, entre autres, rencontré et la CARRA et, aujourd'hui, le Conseil du trésor, et, éventuellement, nous rencontrerons les officiers supérieurs du ministère du Revenu et, éventuellement aussi, des Finances. Alors, je tiens à saluer le Vérificateur général et, en même temps, à le remercier des documents qu'il nous a fait parvenir et qui sont fort pertinents pour la discussion que nous allons avoir ce matin. Merci beaucoup.

Le Président (M. Lachance): Merci, M. le député de Westmount—Saint-Louis. Est-ce que, du côté du groupe ministériel, il y a des remarques? Ça va? Avant de céder la parole à... Oui, M. le député.

Organisation des travaux

M. Gauthrin: Pour l'organisation de nos travaux, vous comprenez que le champ qu'on étudie est extrêmement vaste: Est-ce que vous avez une suggestion à nous faire? Parce qu'on touche les ressources humaines, la présentation financière, l'évaluation de programmes, le parc informatique. Est-ce que ça ne serait pas sain qu'on ait peut-être un accord entre nous, qu'on se limite d'abord sur chacune des questions, de manière à ce qu'on les vide les unes après les autres?

Le Président (M. Lachance): M. le député de Verdun, je suis très réceptif aux suggestions qu'on pourra me faire pour la bonne marche des travaux.

M. Gauthrin: Bon, vous en voulez une. Regardez, dans les documents qui ont été préparés par la commission, et suite au rapport du Vérificateur général, vous avez un certain nombre de points: évaluation du rendement de programmes, Fonds des services de télécommunications, Fonds du courrier et de la messagerie, gestion des ressources humaines du gouvernement du Québec, gestion des ressources informatiques, présentation de l'information financière. Et, à l'intérieur, vous avez, ce qui venait après: gestion de l'efficacité du gouvernement, qui est peut-être reliée aussi à l'évaluation de programmes, le fonds des publications, la gestion des ressources excédentaires, qui peut être reliée à la gestion des ressources humaines.

Moi, M. le Président, je suggère quand même que, ces grands chapitres là, on les aborde section par

section. Je ne sais pas si mes collègues du parti gouvernemental seraient d'accord. Ça nous faciliterait le travail.

Le Président (M. Lachance): Est-ce que cette façon de procéder convient aux membres de la commission?

Une voix: Oui.

Le Président (M. Lachance): Dans l'ordre qui est indiqué ici?

M. Gauthrin: Bien, peut-être pas cet ordre-là. L'évaluation du rendement de programmes étant peut-être un morceau assez gros, on pourrait le faire plus tard.

M. Chagnon: On peut commencer avec les fonds spéciaux.

M. Gauthrin: Les fonds spéciaux, peut-être, les différents fonds, le courrier, l'informatique et les fonds de publication, et puis, après, on continuerait. Est-ce que ça vous irait, du côté gouvernemental?

M. Chagnon: Si vous le jugez à propos, M. le Président, on pourrait procéder de façon moins procédurière que ce qu'on peut connaître ailleurs, comme on l'a expérimenté ici, dans cette commission, depuis déjà plusieurs mois. Et, si l'un ou l'autre des députés a des questions supplémentaires à poser sur les sujets qu'on a abordés, je pense que c'est intéressant d'éviter de faire des coq-à-l'âne et de faire en sorte de vider un sujet en fonction des desiderata des membres de la commission. Alors, je vous invite à avoir une grande ouverture d'esprit quand on va faire ça.

Le Président (M. Lachance): Il n'y a aucun doute, M. le député de Westmount—Saint-Louis.

M. Chagnon: Je ne le dis pas avec inquiétude, hein?

Le Président (M. Lachance): Votre expression est très éloquente.

M. Chagnon: M. le Président, il serait peut-être intéressant d'entendre le secrétaire général du Conseil nous dire quelques mots avant de procéder.

Le Président (M. Lachance): Auparavant, M. le député, s'il n'y a pas de porte-parole du groupe ministériel qui désire intervenir à ce moment-ci, au niveau des remarques préliminaires, je céderais la parole à M. le Vérificateur général, avant de permettre au secrétaire du Conseil du trésor de nous adresser la parole. M. le Vérificateur.

● (10 h 20) ●

Remarques préliminaires (suite)**M. Guy Breton, Vérificateur général**

M. Breton (Guy): Alors, M. le Président, mesdames et messieurs, membres de la commission, permettez-moi, encore une fois, de vous remercier de m'avoir invité à participer à cette séance de votre commission parlementaire, qui a pour objet d'entendre le secrétaire du Conseil du trésor.

Au cours des dernières années, les thèmes suivants ont particulièrement retenu mon attention: la gestion des ressources humaines au gouvernement du Québec, qui est la ressource première de l'administration publique; les ressources informatiques, dans lesquelles des sommes considérables sont investies année après année; l'évaluation du rendement de programmes, prémisses essentielles à une saine gestion de l'administration publique; la gestion de l'efficience, élément important, particulièrement dans un contexte de rareté de ressources; la gestion des ressources excédentaires en cette période de décroissance; la gestion des fonds spéciaux, dont plusieurs sont dorénavant regroupés sous les Services gouvernementaux au Conseil du trésor. Tous ces thèmes intéressent de près ou de loin le Secrétariat du Conseil du trésor, que ce soit parce que le Secrétariat gère directement ces activités ou encore parce qu'il joue un rôle déterminant quant au cadre normatif ou au contrôle.

Les propos tenus tant dans mon rapport annuel 1993-1994 que dans les rapports synthèses des cinq dernières années sont appuyés sur des faits, sur des constats effectués au moment de la vérification. Le cadre de référence retenu pour effectuer mes travaux repose sur les trois principes de gestion énoncés dans mon rapport annuel, soit une reddition de comptes, accompagnée d'une responsabilisation accrue des gestionnaires; des informations de gestion objectives, pertinentes et complètes, et, finalement, des contrôles de gestion adéquats.

Depuis la fin de mes travaux de vérification sur les sujets que j'ai mentionnés, l'administration a revu ses orientations et ses stratégies, afin d'établir un mode de gestion axé sur les résultats et sur la responsabilisation des ministères quant au choix des moyens. On retrouve dans les modifications proposées l'exercice des trois grands principes de gestion auxquels moi-même je me réfère pour porter un jugement sur la qualité de la gestion des fonds publics. Ceci augure bien pour l'application de correctifs aux problèmes que j'ai relevés. Voilà!

Le Président (M. Lachance): Merci, M. le Vérificateur général. À mon tour, je voudrais souhaiter la bienvenue au secrétaire du Conseil du trésor, M. Dicaire, ainsi qu'aux personnes qui l'accompagnent. Et, M. Dicaire, je vous cède la parole pour cette partie de nos travaux, au niveau des remarques préliminaires, en vous invitant, peut-être, à nous présenter vos proches collaborateurs.

Exposé du secrétaire du Conseil du trésor**M. André Dicaire**

M. Dicaire (André): Merci, M. le Président. En effet, je voudrais vous présenter mes collaborateurs: à ma gauche, M. Pierre Roy, qui est secrétaire adjoint aux politiques budgétaires; ensuite, M. Bruno Grégoire — ici, au bout de la table — qui est secrétaire adjoint aux politiques de gestion; à ma droite, Jacques Roy, secrétaire adjoint aux politiques de personnel, et, à l'arrière, M. Jean-Claude Careau, qui est secrétaire associé aux Services gouvernementaux.

M. le Président, je suis à la fois heureux et fier de participer, aujourd'hui, à ce qui constitue sans aucun doute une occasion historique. C'est en effet la première fois que le secrétaire du Conseil du trésor est appelé à répondre, devant les parlementaires, de l'exercice de ses responsabilités qu'il assume à l'égard de la gestion administrative gouvernementale. Je suis profondément convaincu que la reddition des comptes des sous-ministres et des dirigeants d'organismes va contribuer à l'amélioration de la gestion dans l'appareil public. J'irai même plus loin, en ce sens que je crois sincèrement que l'imputabilité externe des sous-ministres et des dirigeants d'organismes, devant les commissions de l'Assemblée nationale, constitue une des conditions essentielles de la réussite du virage qui s'impose dans la gestion gouvernementale. Mais je reviendrai sur ce point un petit peu plus loin.

Par ailleurs, il est certain que le Québec accuse un certain retard à l'égard de l'imputabilité devant l'Assemblée nationale. Quand on se compare aux autres Parlements qui se situent dans la tradition britannique, on s'aperçoit qu'il y a, bien sûr, un certain rattrapage à faire et, aussi, des règles du jeu à préciser éventuellement. Mais ce qui est important, c'est que le processus soit en marche. Qu'il soit incomplet et imparfait, je dirais que c'est accessoire; il faut que ce processus-là soit déclenché, et c'est ce que vous avez fait depuis quelques mois.

M. Gautrin: Quelques années.

M. Dicaire (André): Quelques années, oui. C'est dans ce contexte et dans cet esprit que se situe ma présentation.

Ma présentation est tournée plus vers l'avenir que vers le passé. Je l'ai articulée autour des quatre grands thèmes suivants: le premier point sera le système actuel de gestion gouvernementale; le deuxième, le principe du nouveau cadre de gestion; le troisième, les actions qui ont été adoptées récemment par le gouvernement et celles qui seront mises de l'avant prochainement, dans le sens d'une modification au système de gestion, et, enfin, l'impact sur le Secrétariat du Conseil du trésor de l'ensemble de ces initiatives qui ont été prises ou qui seront prises prochainement.

Commençons d'abord par le système actuel. Pour comprendre pleinement la nécessité et même l'urgence

de la mise en place d'un nouveau cadre de gestion administrative, il faut être conscient des lacunes et des défauts du système actuel. Quand on fait un examen critique de ce système, que constate-t-on? D'abord, un système trop bureaucratique, souvent inefficace et lourd, qui est caractérisé par une multitude de règles et de directives à respecter.

À titre d'illustration, seulement dans la gestion des ressources humaines, la Commission de la fonction publique avait déjà estimé que les gestionnaires étaient confrontés à l'application de six lois, neuf règlements, 24 politiques, 164 directives, 154 règles de gestion, 12 conventions collectives, le tout totalisant plus de 4 000 pages. Et je suis convaincu que l'inventaire est incomplet. Les ressources considérables consacrées à la gestion des règles, des normes et des directives ne sont pas disponibles pour des services à la population. On estime environ à 8 000 personnes le nombre de ressources affectées à ces tâches de soutien administratif.

Deuxièmement, les nombreux contrôles portent sur les ressources qu'on utilise, plutôt que sur les résultats qu'on obtient. Il ne faut donc pas s'étonner que les informations disponibles sur les résultats escomptés ou sur les résultats obtenus sur l'efficacité et l'efficacité de la gestion gouvernementale sont insuffisantes, inadéquates, l'accent ayant été mis, depuis 20 ans, sur des contrôles a priori et la gestion des règles et des normes.

Troisièmement, c'est que ce système n'a pas beaucoup, je dirais, contribué à la maîtrise des dépenses publiques. Le solde des opérations courantes est déficitaire depuis 1977-1978. Le déficit accumulé dépasse les 70 000 000 000 \$. Le contribuable n'a pas non plus l'impression qu'il en a pour son argent.

Quatrième point. Le personnel du secteur public est hautement qualifié et prêt à servir l'État et les citoyens, mais il est souvent limité dans son initiative, sa créativité et sa productivité par des règles administratives et des conventions collectives trop rigides. Ce constat général est largement partagé: il est partagé par les gestionnaires qui se plaignent des entraves imposées à leur liberté de manoeuvre; il est partagé par les employés qui se plaignent de ses effets néfastes sur leur motivation et leur capacité de se concentrer sur les services à la population; il est partagé par les parlementaires qui estiment insuffisantes les informations qui leur sont transmises pour exercer pleinement leur mandat de surveillance de l'activité de l'administration; il est également partagé par le Vérificateur général qui réclame depuis longtemps des améliorations de ce cadre de gestion; il est enfin partagé par le Protecteur du citoyen qui constate un système administratif tourné sur lui-même, plutôt qu'orienté d'abord sur les services à la population.

Comment va-t-on détricoter tout ça? Je vais donc vous énoncer les grands principes du nouveau cadre de gestion et sur quels fondements va-t-on ériger ce nouveau cadre de gestion. Il y a, au point de départ, quelques pièges à éviter. Ce n'est pas en ajoutant de nouvelles directives à la masse de directives existantes

qu'on va aboutir au résultat désiré. Ce n'est pas, non plus, en faisant des ajustements à la marge aux directives existantes qu'on va imprimer un nouveau dynamisme à notre cadre de gestion. Au contraire, ce qu'il faut faire, c'est opérer progressivement un changement global du système de gestion gouvernemental.

• (10 h 30) •

L'heure est à la décentralisation, à la responsabilisation, à la mise en place d'indicateurs de performance, à l'obligation de résultats et à la reddition de comptes, autant sur le plan interne que sur le plan externe, et ce, avec un ensemble de règles assurant l'équité et la transparence dans la gestion des fonds publics. Il faut donc débureaucratiser l'appareil en allégeant les processus et les règles administratives; il faut responsabiliser les gestionnaires et les responsables de programmes et de services; il faut s'orienter sur un mode de gestion axé davantage sur les résultats et sur les indicateurs qui en témoignent; il faut mobiliser et motiver le personnel — les ressources humaines — et s'assurer que leur formation et leur perfectionnement soient une priorité. Il faut, bien sûr, conserver aussi un organisme central pour s'assurer que le cadre budgétaire est respecté et que les fonds publics sont gérés avec efficacité, transparence et équité.

Mais la clé de voûte, le maillon essentiel de cet ensemble, c'est l'imputabilité non seulement interne, mais externe. C'est seulement si les sous-ministres, les dirigeants d'organismes, les gestionnaires de programmes sont tenus de rendre compte de leur gestion administrative que cet ensemble de principes va donner son plein rendement.

Il est évident que les sous-ministres, les dirigeants d'organismes vont se doter des outils de gestion, des indicateurs de performance nécessaires s'ils savent qu'ils auront à rendre compte de leur performance administrative. L'imputabilité externe, notamment, sera beaucoup plus efficace que des volumes entiers de politiques et de directives pour inciter les gestionnaires à améliorer la qualité de leur gestion.

Les changements en cours et à venir. Il s'agit donc d'un changement majeur qui touche la culture de l'organisation gouvernementale et qui implique la mise en place de processus et d'instruments qui sont peu ou pas développés. Un tel changement exige du temps et de la persévérance. Ce n'est ni par l'adoption d'une loi ni par un décret qu'on peut implanter de façon instantanée la gestion par résultats. Cela ne peut se faire en un tour de main. Il faut procéder de façon progressive mais déterminée en posant un certain nombre de gestes qui convergent tous dans la même direction. C'est ce qui se met actuellement en place.

Il y a d'abord eu une approbation gouvernementale pour alléger et assouplir une série de règles administratives qui étaient devenues trop contraignantes, non pertinentes ou tatillonnes. Ces modifications visaient d'abord à donner un signal clair et crédible du gouvernement qu'il voulait changer le cadre administratif et que les premiers responsables de la gestion allaient disposer

de la latitude nécessaire pour assumer pleinement leur rôle. Ces premiers changements ont déjà eu pour impact une réduction de l'ordre de 20 % des demandes d'autorisation au Conseil du trésor.

Il y a eu, par la suite, des modifications importantes qui ont été apportées au processus de la revue des programmes et qui vont dans la même lignée de pensée. Chaque ministre s'est vu allouer une enveloppe fermée qu'il s'engage à respecter. Il n'y a plus d'ajustements à la marge. Chaque ministère doit autofinancer ses coûts additionnels d'inflation et de système. Il doit également autofinancer ses besoins prioritaires. Ces ministères ont donc la responsabilité de faire les choix qui s'imposent pour offrir les meilleurs services possibles à partir de leur plafond de dépenses. Ils sont forcés de se questionner sur leur mission, sur leur façon de faire et sur ce qu'ils veulent faire avec l'ensemble de leur enveloppe budgétaire.

Pour traduire cette nouvelle orientation et pour la rendre transparente, les ministères ont l'obligation de rendre publics les plans stratégiques et d'en débattre publiquement. C'est pour cette raison que les plans stratégiques sont publiés cette année dans les renseignements supplémentaires. Ces plans sont également ancrés dans la réalité budgétaire, puisqu'ils doivent être complétés par des plans de dépenses qui respectent l'enveloppe qui leur a été allouée. Nous croyons qu'il s'agit là d'un premier pas dans la bonne direction. Le contenu de ces plans devrait s'améliorer avec le temps et présenter des indicateurs pour mesurer la production et la performance. Ceci devrait constituer une réponse adéquate aux remarques du Vérificateur général sur la qualité des informations fournies aux parlementaires, sur la gestion déficiente et sur l'évaluation de programmes.

La contrepartie de cette exigence imposée aux ministères de respecter leur plafond de dépenses est l'octroi de plus d'autonomie et de plus de responsabilisation en matière de gestion. Cette autonomie et cette responsabilité s'exercent sur deux plans. D'abord, l'enveloppe fermée implique que les ministères ont la latitude et la responsabilité de réaffecter et de réaménager les sommes qui leur sont allouées en fonction de leurs priorités. Également, sur le plan de la gestion courante, en cours d'année les ministères disposeront d'une flexibilité accrue quant au choix des moyens grâce aux assouplissements déjà apportés et à ceux à venir.

Un autre changement important vise la réaffirmation et le renforcement du principe d'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes. Le projet de loi 55, adopté récemment par l'Assemblée nationale, a non seulement maintenu le principe de l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes à l'égard de leur gestion administrative devant l'Assemblée nationale, mais il l'a renforcé. En effet, en ajoutant que l'imputabilité porte sur les matières de nature administrative signalées dans le rapport du Protecteur du citoyen en plus de celui du Vérificateur général, on élargit considérablement sa portée. On émet ainsi un signal très clair, très fort à l'effet que les services au public, qui

constituent la raison d'être de l'administration publique, doivent se trouver au coeur de l'exercice d'imputabilité. Enfin, on a assoupli des règles de gestion des personnes mises en disponibilité. On fait état, en fait, des principaux gestes, des principales actions qui ont été initiées au cours des derniers mois.

Les changements à venir. D'autres gestes qui visent également la modernisation du cadre de gestion sont en préparation et seront soumis, au cours de l'année 1995-1996, à l'approbation gouvernementale, bien sûr. Parmi les changements qui seront proposés prochainement, on compte un nouveau cadre de gestion des technologies de l'information, qui permettrait plus de flexibilité et qui limiterait les contrôles exercés par le Trésor aux seuls projets d'intérêt gouvernemental, soit les projets dont les coûts initiaux sont supérieurs à 500 000 \$. Ce nouveau cadre a été adopté mardi dernier, de sorte que ce sera en vigueur à compter du présent exercice.

Également, un nouveau cadre de gestion relatif à l'utilisation du personnel occasionnel dans la fonction publique, afin de recentrer le processus sur une plus grande efficacité et transparence, sur les besoins de l'employeur, tout en intégrant les taux d'embauche pour les groupes visés par l'accès à l'égalité. Ce dossier répond, je dirais, pour l'essentiel, aux remarques qu'avait déjà formulées le Vérificateur général et ce dossier devrait être présenté, au cours des prochaines semaines, au Conseil du trésor.

Le développement, également, d'une politique-cadre de gestion des ressources humaines et la mise en place d'un système d'information de gestion et d'indicateurs de performance, à cet égard-là aussi, il y a des gestes importants. On pourra y revenir dans la préoccupation que vous aviez sur les ressources humaines, on pourra y revenir d'une façon beaucoup plus précise que les propos que je vous tiens maintenant. Mais, également, les propositions qui seront mises sur la table à cet égard-là devraient donner suite à un certain nombre de commentaires, d'observations et de remarques qui avaient été formulés au cours des dernières années. Également, l'assouplissement des modes de gestion du parc immobilier gouvernemental, afin d'accroître la responsabilisation des ministères et des organismes.

Enfin, le démarrage de centres de services autonomes, qu'on a auparavant appelés des agences, afin de permettre l'essai d'un nouveau modèle de gestion axé davantage sur les résultats. Et les trois premiers centres seront ce qui est déjà connu et annoncé: la CARRA — la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances — la Direction de la perception au ministère du Revenu et certains fonds spéciaux des Services gouvernementaux.

L'expérimentation des centres de services autonomes a lieu dans des secteurs qui s'y prêtent en raison du caractère opérationnel et mesurable de leurs activités. L'expérience vise à valider des outils d'une gestion axée sur les résultats, dont la détermination des objectifs, le

choix des indicateurs pertinents et la mesure des résultats. Selon l'évolution de ces dernières expériences, on verra à quelle vitesse on pourra avancer vers une plus large utilisation de la gestion axée sur les résultats. Si les choses vont bien, on voudrait terminer l'année avec entre 10 et 20 centres de services autonomes puis être capables, dans l'année 1996-1997, d'en avoir un nombre encore plus considérable.

Par ailleurs, on continuera, dans le cadre des plans stratégiques qui sont un instrument important et qui sont nouveaux, cette année, dans le cadre des revues de programmes, à demander aux ministères d'identifier les biens et services qu'ils produisent, de mesurer leur performance à l'aide d'indicateurs de résultats d'efficacité et d'efficience. Tous ces changements au cadre de gestion ne pourront se faire, bien sûr, sans la collaboration du personnel du secteur public et de ses représentants. C'est pourquoi une démarche de réorganisation du travail, d'adaptation des conventions collectives pour assurer le maintien de services publics de qualité et une organisation de travail performante sont en cours avec la collaboration des partenaires patronaux et syndicaux.

● (10 h 40) ●

C'est dans ce contexte que se situent les ententes-cadres avec les représentants d'employés et la mise en place de comités ministériels et d'un comité sectoriel dans le secteur de la fonction publique. Ces comités ont pour mandat d'examiner en profondeur l'organisation du travail, les règles de travail, les modes de dispensation de services publics afin d'identifier des économies, d'améliorer l'efficacité des services à la population tout en maintenant la qualité de vie au travail des employés.

Dernier point de mes propos de ce matin: la mutation du Secrétariat du Conseil, donc l'impact de tous ces changements sur notre organisation. Ces changements sont, bien sûr, d'une envergure telle qu'ils interpellent le Secrétariat comme il n'a jamais été interpellé auparavant. La mission première du Conseil du trésor ne changera pas, cependant. Cette mission consiste à assurer la régulation des ressources disponibles, humaines, financières, matérielles et informationnelles, aux fins de la livraison de services publics de qualité par une administration publique efficiente, efficace, équitable, transparente dans ses façons de faire. Mais il faut revoir les manières traditionnelles d'exercer ce mandat. Nos orientations stratégiques, qui sont publiées dans les renseignements supplémentaires aux crédits 1995-1996, sont explicites à ce sujet et vont dans la direction d'une modernisation de la gestion et d'une responsabilisation des ministères et organismes.

La poursuite des orientations stratégiques force le Conseil du trésor à recentrer son rôle, à revoir les manières de l'exercer. Il est difficile de conserver les façons de faire actuelles tout en introduisant un mode de gestion axé sur le résultat et sur la responsabilisation des ministères quant au choix des moyens. Le développement d'indicateurs constitue l'un des volets sur lesquels il faudra travailler très fort dans les prochaines étapes. Le démarrage de centres de services autonomes et les

plans stratégiques des ministères qui seront publiés l'an prochain devraient permettre de constater des améliorations à cet égard. Ce virage aura, à moyen terme, des conséquences sur l'organisation du Secrétariat. Les démarches de révision de l'organisation du travail entreprises en collaboration avec le personnel du Secrétariat seront poursuivies activement. Cet examen portera sur toutes les facettes de l'action du Secrétariat du Trésor. Mais déjà on voit se profiler les grandes lignes d'un changement.

À l'avenir, le rôle du Conseil du trésor sera plus stratégique et moins interventionniste. À l'avenir, le rôle du Conseil sera davantage de nature orientation que de nature contrôle, de sorte qu'on contrôlera peut-être moins, mais on contrôlera mieux. Il balisera plus et il autorisera moins. Mais attention! Ce changement de style, de manière d'agir ne veut pas dire que le Conseil du trésor abandonnera sa responsabilité première qui est de garantir au gouvernement que soient atteints ses objectifs de dépenses et que soit maintenu un niveau élevé d'efficacité, d'efficience, d'équité et de transparence dans la gestion gouvernementale.

Les changements en cours représentent un virage majeur. Comme pour tout changement, il y a des risques associés à ce virage. Pourtant, ces risques ne sont pas incontrôlables. Je vous dirais que le pire des scénarios serait celui de l'immobilisme.

En terminant, je vous dirais que je suis convaincu que les changements amorcés, dont on voit déjà des signes certains de leur efficacité, peuvent conduire à atteindre l'objectif d'un secteur public performant qui fournit des services publics de haute qualité à la population et qui en rend compte à ses représentants tout en respectant les objectifs budgétaires annuels. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Lachance): Merci, M. Dicaire. Alors, ceci termine la partie de nos travaux remarques préliminaires.

M. Gautrin: M. le Président, si vous permettez une remarque...

Le Président (M. Lachance): Oui, M. le député de Verdun.

M. Gautrin: ...je pense que le secrétaire du Conseil du trésor vient de livrer un discours important. Je croyais qu'il était... Est-ce qu'il pourrait le déposer? Est-ce qu'on pourrait en avoir copie ici, auprès de nous?

Le Président (M. Lachance): C'est possible, M. le secrétaire?

M. Dicaire (André): Ça me fait plaisir.

Une voix: Il était prêt.

Une voix: Ha, ha, ha!

M. Chagnon: Il pensait qu'on trouverait ça bon, hein?

Des voix: Ha, ha, ha!

Discussion générale

Le Président (M. Lachance): Alors, vos vœux sont exaucés, M. le député de Verdun, à la satisfaction de tous les membres de la commission, j'en suis persuadé. Je donne maintenant la parole à M. le député de Westmount—Saint-Louis.

M. Chagnon: Merci, M. le Président.

Le Président (M. Lachance): Tel que nous nous étions entendus, je crois que nous abordons les fonds spéciaux.

M. Chagnon: Oui, bien, sauf que, compte tenu... Ha, ha, ha! Je voudrais bien commencer dans les fonds spéciaux, M. le Président — je vais y aller, je vous le promets — mais, compte tenu du message que vient de nous faire le secrétaire général du Conseil du trésor, qui est un poste carrément pivot dans l'organisation gouvernementale, je ne peux pas m'empêcher de poser quelques questions générales sur l'avenir du Conseil puis sur des choses qui ont été soulevées. On pourrait peut-être prendre un petit peu de notre temps, peut-être une demi-heure, trois quarts d'heure. Peut-être qu'il y a d'autres membres, ici, qui ont l'intention de poser des questions d'ordre général.

M. Gauthrin: ...qu'on puisse tous discuter un peu de...

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

M. Chagnon: Je vous remercie, M. le Président. D'abord, je voudrais souligner que, de notre côté, le message concernant particulièrement l'imputabilité des hauts fonctionnaires vis-à-vis, entre autres, d'une institution comme la nôtre est carrément de la musique à nos oreilles. Nous avons devant nous tous des nouveaux parlementaires qui n'étaient pas ici au cours des deux dernières Législatures. Lors de la dernière Législature, mon collègue de gauche et moi-même avons tabassé les uns et les autres dans notre propre formation, avec l'aide de notre caucus, parfois en montant la charge contre le gouvernement, contre l'opposition aussi, à l'époque, malheureusement. Je suis obligé de dire ça. On était tellement convaincus qu'il fallait faire en sorte de responsabiliser davantage les parlementaires sur leur rôle de vérificateur, sans, évidemment, vouloir minimiser le rôle du Vérificateur général. Les parlementaires ont une reddition à faire devant la population sur la façon dont l'argent de la population est dépensé. Mais il nous semblait que nous étions un peu castrés. Notre capacité de pouvoir fonctionner était éminemment limitée.

Nous en sommes aux premiers exercices d'imputabilité. Ces opérations que nous avons commencées feront en sorte de s'améliorer avec le temps. Nous estimons aussi — entre autres, mon collègue de Viger, mon collègue de Verdun — que nous devons, dans les années à venir, trouver des moyens, entre autres, de protéger les témoins que sont les hauts fonctionnaires quand ils viennent ici à la table d'une commission parlementaire. Nous avons, par exemple, l'immunité parlementaire. Chaque parlementaire a l'immunité, ce qui n'est pas le cas de nos témoins. Peut-être que ce ne sera pas nécessaire non plus. Peut-être que l'exercice va démontrer que ce n'est pas nécessaire d'avoir une protection, parce qu'il y aura une autoréglementation des parlementaires sur leurs propos, sur leur façon d'approcher les sujets qui évitera ça. Mais ça m'apparaît être un peu de l'angélisme, ça.

L'exercice de l'imputabilité des hauts fonctionnaires a fait l'objet, pendant quelques années, au cours de la dernière Législature, de plusieurs débats, des débats à l'intérieur des hauts fonctionnaires, chez les hauts fonctionnaires, des débats à l'intérieur du gouvernement, puis des débats à l'intérieur de nos caucuses respectifs, tant ceux du parti ministériel que de l'opposition. On a finalement réussi envers et contre tous — et je salue le député de Verdun qui en a assumé la paternité — à faire en sorte de faire adopter la loi 198 qui faisait en sorte, pour la première fois, de donner, de redonner aux parlementaires leur capacité de faire une vérification meilleure en rendant imputables non seulement les hauts fonctionnaires du gouvernement, mais aussi tous les présidents des sociétés de la couronne et même les recteurs des universités, qui sont venus l'an dernier à la commission de l'éducation...

M. Gauthrin: Et qui ont été dispensés cette année.

M. Chagnon: ...et qui, paraît-il, en ont été dispensés cette année.

M. Gauthrin: C'est la loi 55.

M. Chagnon: Dommage!

M. Gauthrin: Bien, demi-castration.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Chagnon: C'est vous qu'on castrait, cette année. En même temps, les directeurs généraux des autres institutions parapubliques, que ce soient les cégeps, les hôpitaux, les commissions scolaires, sont susceptibles aussi d'être appelés à la barre.

Donc, notre objectif, en tant que parlementaires, je suis très heureux de vous voir y souscrire et je sais, parce qu'on en a discuté dans d'autres vies — ha, ha, ha! — que, vous, vous n'avez pas changé d'idée, et j'en suis très heureux.

• (10 h 50) •

Les objectifs que vous avez soulevés à l'égard du Conseil du trésor... Évidemment, je voudrais terminer sur l'aspect de l'imputabilité, M. le Président, en faisant en sorte de répéter, parce que je l'ai dit en commission parlementaire lorsqu'on a rencontré les hauts fonctionnaires de l'époque, le secrétaire général et greffier du Conseil exécutif et quelques sous-ministres qui étaient venus à la barre, à l'époque, et que j'avais un peu brassés, que, pour nous, puis je le dis franchement, de notre côté en tout cas, on n'a aucune volonté de transformer le forum qui nous est donné à cause du principe de l'imputabilité, qu'il n'est aucunement question, pour nous, de transformer ce forum en forum politique. On ne demandera pas aux sous-ministres, on ne demandera pas aux hauts fonctionnaires d'accorder un pointage, ou de favoriser ou de défavoriser certaines politiques de leur ministère. Dans le fond, ce n'est pas leur rôle. Leur rôle, c'est d'administrer leur ministère, c'est d'administrer leur organisation de façon à permettre la plus grande efficacité possible. En ce qui nous concerne, notre questionnement va porter sur des objets d'ordre purement administratif.

Et, si jamais — des choses qui peuvent arriver — pas par tentation malheureuse, mais si jamais il arrivait que nous errions à ce sujet, j'invite nos témoins à nous le faire savoir le plus gentiment possible — ha, ha, ha! — mais à nous le faire savoir: Ce n'est pas dans vos cordes. Puis dites-le-nous, ne soyez pas gênés là-dessus.

Restructuration du Conseil du trésor

M. le Président, je vais maintenant tomber — tomber, façon de parler — je vais maintenant poser des questions d'ordre général sur le document qu'a lu le secrétaire général. On parle d'un Conseil du trésor moins... Comment vous avez dit ça?

M. Dicaire (André): Interventionniste?

M. Chagnon: Moins interventionniste. Est-ce que ça va avoir un impact sur vos troupes, par exemple, au Conseil, votre personnel? Vous avez...

M. Gautrin: Vos crédits.

M. Chagnon: Vos crédits, mais vous avez 280 et quelques employés. Si vous avez moins d'interventions à faire, vous allez avoir moins d'analyses; si vous avez moins d'analyses, vous allez avoir besoin de moins de monde.

M. Dicaire (André): Ma réponse est oui, mais je vais quand même la qualifier.

M. Chagnon: J'imagine!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Dicaire (André): D'abord, je voudrais indiquer, pour l'information des membres de la commission, que le Secrétariat du Conseil a déjà réduit de l'ordre de 20 % ses effectifs depuis deux ans. Alors, il ne faut pas perdre de vue qu'il y a déjà un bout de fait. Mais c'est évident que, lorsqu'on modifie de façon aussi substantielle le mode de gestion gouvernementale, qu'on passe d'un modèle de contrôle, a priori, ad hoc aussi important et imposant que celui qu'on avait à un contrôle plus, a posteriori, de résultats, ça modifie, je dirais, profondément l'organisation du Secrétariat du Trésor.

Maintenant, quel est l'effet que ces modifications-là vont avoir sur les effectifs? C'est impossible, pour le moment, de le dire, et c'est la raison pour laquelle... Disons qu'on est actuellement dans une démarche avec ce qu'on appelle le comité mixte des représentants de cadres et d'employés, à revoir nos façons de faire, à redéfinir nos cadres de gestion. Le cas échéant, on verra l'effet et l'impact que ça a sur le personnel.

Un bel exemple de ça, disons, c'est le cadre des technologies d'information. Pour ceux qui ont eu l'opportunité d'assister aux réunions du Conseil du trésor au cours des dernières années, on avait un volume considérable d'approbations parce que, à toutes fins utiles, le seuil d'autorisation était à zéro. Donc, je dirais, tous les gestes qui devaient être faits dans l'appareil gouvernemental nécessitaient une approbation gouvernementale, nécessitaient une analyse, nécessitaient une présentation au Conseil du trésor. Donc, c'est évident que ça prend du monde pour faire ça.

On va délaissier une bonne partie de ça, on va garder au central ce qui est essentiel, puis des projets d'envergure et les projets de portée gouvernementale. Si je me limitais seulement à ça, possiblement que, dans l'analyse des besoins d'effectifs, on devra en couper 5 %, 10 % ou 15 %; l'évaluation n'est pas encore faite. Encore fallait-il définir le cadre. Maintenant qu'on le connaît, on va le regarder en termes d'impact sur les effectifs.

Mais la question qu'on doit soulever, c'est qu'on ne se limite pas seulement à dire: On vous responsabilise, puis on s'en lave les mains, puis on n'a plus rien à faire. C'est qu'en même temps on pense qu'on doit développer un rôle du Conseil du trésor et particulièrement — prenons l'exemple des technologies d'information — en termes de support, en termes de conseil, en termes d'encadrement pour faire en sorte que le développement des technologies d'information puisse se faire d'une manière ordonnée, d'une manière correcte, d'autant plus que, dans le domaine des technologies d'information, l'une de ses principales caractéristiques, c'est le partage des infrastructures puis le partage des solutions technologiques. Donc, c'est évident que, comme organisme central, on a un leadership, on a des initiatives. Je dirais même, à l'occasion, qu'on va devenir des développeurs ou des incitateurs à développer des choses sur lesquelles on a pris un certain retard dans l'appareil gouvernemental. Donc, ça va nécessiter des effectifs. Bon.

Maintenant, est-ce que l'un compense l'autre? Je ne suis pas en mesure d'y répondre aujourd'hui. Mais il y a une chose qui est sans doute évidente, c'est que le profil, par ailleurs, des gens peut être différent du profil que nous avons actuellement. De faire une analyse d'un dossier, ou d'un cas, ou d'une demande ad hoc peut être, pour certaines personnes, différent, comme support, conseil, encadrement, de celui qu'il exerçait auparavant. Donc, c'est vrai à cet égard-là, c'est vrai — disons qu'on pourra peut-être le voir un peu plus loin, tout à l'heure — sur les ressources humaines, c'est vrai sur la gestion contractuelle, c'est vrai dans tous les domaines, à l'heure actuelle. Et c'est pour ça que le Secrétariat est fondamentalement, actuellement, une organisation en pleine mutation, en pleine transition. Et, pour que ça puisse se faire le plus correctement, il faut associer notre personnel.

J'ai rencontré à quelques reprises l'ensemble du personnel du Conseil du trésor. On a eu, jusqu'à maintenant, trois ou quatre réunions de notre comité mixte qui a été conçu à la suite de l'accord-cadre que nous avons eu avec le Syndicat de professionnels, le syndicat des fonctionnaires, l'Association des cadres. Même si les gens, chez nous, ne sont pas syndiqués, ça découlait également de l'esprit de la lettre de constituer une organisation semblable chez nous.

Donc, on va le faire avec notre monde, on va l'associer. Puis, les individus les plus au fait des choses, c'est bien ceux qui sont sur les lignes de production en tant que telles. Donc, ça va se traduire, en cours de route, par des impacts sur des quantums ou sur la qualification des individus qui sera nécessaire. Mais je dirais, pour le moment, qu'il est trop tôt pour camper ça de façon précise. Le processus est en marche.

M. Chagnon: J'imagine que l'utilisation des technologies d'information dont vous nous faites part au Conseil doit avoir les mêmes effets que celles qui étaient requises par le Conseil auprès des ministères qui en faisaient la demande. À moins que M. Lemay ait été absolument foudroyé, je présume que, dans des analyses, on doit retrouver des demandes comme celles qui ressortaient... des demandes tout à fait pantagruéliques du ministère du Revenu à l'égard des technologies d'information et pour lesquelles le Conseil du trésor demandait des effectifs en échange de montants, ce qui m'apparaissait fort à propos à l'époque.

Les technologies d'information font en sorte de ne pas pouvoir vous permettre de répondre à la question, puis je ne cherche pas à avoir une réponse plus formelle que celle que vous avez donnée, mais, dans le fond, l'imputabilité puis notre possibilité de pouvoir vérifier le niveau d'efficacité de chacun des organismes qu'on reçoit ne peuvent pas être basées sur autre chose que la qualité de la clarté des objectifs que se sont donnés ces organisations-là. Parce qu'on pourrait bien passer la journée à placoter ensemble, puis ça se serait très agréable, mais, l'an prochain, on ne sera pas diable plus avancés, parce qu'on ne pourrait pas vous dire:

M. Dicaire, MM. Roy, M. Grégoire, bien, ce que vous nous avez dit l'an dernier, c'était bien gentil, où est-ce que vous en êtes rendus cette année? Puis on continuerait une autre journée de placotage l'année prochaine, encore une fois, avec des résultats relativement peu probants.

● (11 heures) ●

Puisque c'est la première fois que vous venez ici, en commission, je pense que notre travail, si on veut le faire sérieusement, serait de nous assurer, nous, parlementaires, de pouvoir comprendre le mieux possible, de façon claire, les objectifs que vous vous donnez, de la façon la plus précise possible, dans toutes sortes de domaines. Évidemment, vous comprenez tout de suite que la note de passage vient l'an prochain et nous permettra au moins d'avoir une base de discussion, éventuellement, pour voir, pour vérifier si les objectifs ont été atteints, pourquoi ils ne l'ont pas été, pourquoi ils ont été dépassés dans d'autres domaines, mais c'est absolument essentiel.

M. Dicaire (André): Quand vous parlez de la clarté des messages, est-ce que c'est par rapport au Secrétariat du Conseil du trésor ou par rapport au ministère?

M. Chagnon: Par rapport à tous les organismes qui viendront devant nous.

M. Dicaire (André): Oui.

M. Chagnon: Ils se rendront imputables uniquement s'ils sont capables, si nous sommes capables, conjointement, de clarifier les objectifs, peut-être en les quantifiant davantage. Les organismes pourront nous permettre de vérifier l'efficacité de leur organisation et de leur administration.

Plans stratégiques des ministères

Si vous me dites, par exemple... C'est bien sûr qu'avec les crédits je peux vous suivre, mais les crédits sont un moyen qui est loin d'être complet pour être capable de comprendre exactement les objectifs que vous vous donnez. Vous vous donnez, par exemple, plus de contrôle a posteriori et moins de contrôle a priori. Grand bien nous fasse! Je trouve que c'est une bien bonne idée, mais comment on va évaluer ça? Quels sont les objectifs que vous vous donnez là-dedans? Éviter d'avoir des dépassements, vous me direz, mais ce serait un peu court. C'est quoi, votre planification, en termes d'objectifs?

M. Dicaire (André): Je dirais, si vous référez au Secrétariat du Conseil du trésor, disons, qu'un des points de référence — et c'est vrai pour le Secrétariat, mais c'est vrai également pour les ministères et ça devrait se bonifier, s'améliorer avec le temps — c'est au niveau des plans stratégiques, les plans stratégiques que

vous retrouvez dans les renseignements supplémentaires. Nous, on a, au niveau du Secrétariat du Conseil du trésor — j'exclus temporairement les Services gouvernementaux — trois grands objets qui sont définis.

Un, c'est sur l'objectif de dépenses. Il y a un objectif de dépenses qui a été retenu par le gouvernement, donc on veut s'assurer que cet objectif-là va être respecté. De quelle manière il va être respecté? Je dirais que, plutôt que de le faire comme on le faisait traditionnellement où il y aurait une lourdeur gouvernementale, disons, puis des contrôles a priori, on dit: On va changer le système, puis on va le faire par des contrôles a posteriori. C'est un point de référence. Si, par une modification du mode de gestion, on en perdait le contrôle, disons, puis qu'on ne savait plus où on est rendu puis qu'au mois de septembre on découvre, je dirais, par hasard, qu'on a un trou astronomique, je pense que ça va être facile de rendre des comptes à cet égard-là. Donc, c'est pour ça qu'en même temps on donne une enveloppe fermée au ministère, qu'en même temps, disons, on leur donne plus de latitude sur le choix des moyens et qu'en même temps on doit mettre en place un suivi sur les plans stratégiques et sur les plans de dépenses pour s'assurer que l'objectif de dépenses, qui était annoncé globalement et par ministère, sera respecté. Donc, je dirais que cet objectif-là est très clair.

Deuxième objectif. Je dirais qu'il est plus qualitatif, mais qu'il s'inscrit à l'intérieur de ce que j'ai dit tout à l'heure. C'est l'autonomie, une plus grande autonomie, responsabilisation des ministères, avec, comme préoccupation majeure, de tendre vers des objectifs de résultats. Avec les gestes qu'on a posés, les gestes qu'on va poser, incluant l'aide du Conseil exécutif sur la mise en place des centres de services autonomes, avec ce qui a été dit tantôt, a posteriori, on verra si, effectivement, on a réussi à changer, à modifier, disons, ce cadre de gestion là, tout en respectant le premier objectif que j'ai identifié tout à l'heure.

Le troisième, qui est l'association qui doit être faite avec les partenaires que sont nos gestionnaires et les représentants d'employés, donc les syndicats, je dirais qu'on met en place des choses nouvelles à cet égard-là. Ils viennent tout juste de démarrer. On pourrait facilement, après un an de mise en place de ça, à peu près à pareille date, disons, être capable de faire un bilan puis un état de situation sur les résultats de toute cette démarche d'associer les employés au redressement des finances publiques et, en même temps, à la modification du cadre de gestion, qui est axée sur les résultats puis qui vise à améliorer les services à la population.

En même temps, on vous dit: Là, on va démarquer des centres de services autonomes, puis, à l'intérieur des plans stratégiques pour l'année prochaine, on veut qu'ils soient bonifiés, notamment en étant encore plus précis sur les produits des ministères et des services, sur la mise en place d'indicateurs. Quand on regarde les plans stratégiques des ministères cette année, ils sont de qualité inégale, bien sûr. Également, il n'y a pas beaucoup d'indicateurs de gestion, d'indicateurs de perfor-

mance. Si on avait attendu d'avoir tout ça prêt et complet en même temps, on ne serait jamais parti, on n'aurait jamais démarré. Donc, là, la roue est partie, puis on vous dit, comme engagement qu'on prend à l'intérieur de nos orientations stratégiques: On veut les améliorer, on veut les bonifier. Si, après un an, les centres de services autonomes, les trois qu'on a démarrés, ont piqué du nez, qu'on n'en a pas d'autres, je dirai: On a un problème.

M. Chagnon: Les plans stratégiques des ministères, c'est ce que vous avez demandé aux ministères de vous fournir pour le début de l'année?

M. Dicaire (André): Le plan stratégique, c'est, je dirais... Je vais l'exprimer autrement. C'est-à-dire qu'à partir du moment où on a changé notre processus de revue de programmes, qu'on a donné des enveloppes fermées que les ministères devaient respecter, assorties d'une plus grande flexibilité, en contrepartie de ça, on a obligé, entre guillemets, les ministères à nous soumettre un plan stratégique. Bien sûr que, dans le cadre de la préparation des crédits, il y a eu des rencontres, aux mois de janvier et février, pour s'entendre sur la confection et la finalisation des crédits budgétaires. C'est sur cette base-là que, le Trésor avec les ministères, on a travaillé sur des projets de plan stratégique dont l'essentiel maintenant, et dans sa forme finale, est reproduit, je dirais, dans les renseignements supplémentaires.

Et je dois vous dire, pour terminer là-dessus, que ça demeure, à mon avis, un des piliers ou un des instruments majeurs, autant pour les parlementaires dans leurs relations avec les ministères... Bien sûr que, la première année, il n'y a pas toujours des indicateurs très, très précis, mais, deuxième, troisième et quatrième année, on devrait les avoir, puis, également, dans la relation du Secrétariat et du Conseil du trésor avec les ministères. A priori — puis je termine — les plans stratégiques, on va les suivre, on va les gérer, les plans de dépenses qu'il y a à l'intérieur des plans stratégiques, on va les suivre puis on va les gérer, comme organisme central, pour bien s'assurer que ça ne dérape pas puis que ce qui a été prévu à l'intérieur des plans soit livré.

M. Chagnon: Ça répond en grande partie à ma question. La meilleure source d'information sur laquelle on pourrait évaluer la performance de la gestion, ce sont les plans stratégiques des ministères. En fait, si j'avais le plan stratégique du ministère du Conseil du trésor, je pourrais, l'an prochain, vérifier si, selon votre organisation prévue, vous avez «performé» ou pas. Est-ce qu'il est possible d'avoir le plan stratégique du Conseil du trésor?

M. Dicaire (André): Dans les renseignements supplémentaires.

M. Chagnon: Est-ce qu'on a le plan stratégique des...

M. Dicaire (André): J'en ai des copies, je peux vous les déposer.

M. Chagnon: Est-ce qu'on peut avoir le plan stratégique de chacun des ministères?

M. Dicaire (André): Il est dans les renseignements supplémentaires.

M. Chagnon: O.K.

M. Dicaire (André): Et, je dirais, l'objectif, cet objectif-là...

M. Chagnon: C'est court ça.

M. Dicaire (André): C'est court, mais...

M. Chagnon: Ce n'est pas le document que vous avez reçu.

• (11 h 10) •

M. Dicaire (André): M. le Président, disons, c'est une première, là. Ne perdons pas ça de vue. C'est pour ça que, tout à l'heure, je disais: C'est un pas dans la bonne direction, c'est une première. L'année deux, ça va être sûrement meilleur, puis l'année trois aussi. Il y a certaines provinces qui sont plus avancées que nous à cet égard-là parce qu'elles sont probablement rendues à leur troisième ou quatrième année, et ces plans stratégiques là, aujourd'hui, sont beaucoup améliorés et bonifiés, puis je dirais assortis d'indicateurs de performance et de gestion.

Les agences aussi, là, qu'on appelle maintenant les centres de services autonomes, dans un contexte de responsabilisation puis d'imputabilité, c'est des unités de production de biens et de services qui vont être mesurables. Lorsque ces centres-là démarreront, il y aura des objectifs de résultats identifiés et qui seront rendus publics, puis il y aura des indicateurs également pour évaluer les objectifs de résultats qui seront connus et publics.

Et les centres de services autonomes, ça pourrait constituer, entre autres, un très bel exemple d'une bonne reddition de comptes interne et externe. Parce que vous allez avoir les objectifs clairement identifiés, vous allez avoir des indicateurs, vous allez avoir, en fait, l'information appropriée pour voir, par rapport aux objectifs de départ, à la fin de l'année, le centre se situe comment par rapport à ces objectifs-là. S'il ne les a pas atteints, il y a sans doute des raisons; s'il les a dépassés, sans doute encore plus de raisons à mettre sur la table. Je dirais, il y a des filons actuellement qui sont en train de se bâtir et de se mettre justement pour permettre aux membres de l'Assemblée nationale de mieux exercer le rôle qui est le leur.

M. Chagnon: Quand vous avez reçu le plan stratégique, par exemple, du ministère — n'importe lequel — de l'Environnement...

M. Dicaire (André): La Santé.

M. Chagnon: La Santé, Santé, si vous voulez. Vous connaissez ça comme il faut, il n'y a pas d'erreur.

M. Dicaire (André): Oui, oui, c'est pour ça.

M. Chagnon: L'Environnement, je trouvais que j'avais peut-être plus de chances...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Chagnon: Alors, Santé. Allons-y. Ce n'est pas ce document-là qu'ils ont amené sûrement...

M. Dicaire (André): Pardon?

M. Chagnon: Ce n'est pas le document qu'on retrouve aux crédits que vous avez reçu.

M. Dicaire (André): Le plan stratégique formel, officiel, appelons ça adopté, approuvé ou reconnu par le Conseil du trésor, c'est celui-là. C'est celui, à la fin, qui a été retenu puis qui accompagne le dépôt des crédits. Et je dirais que ce n'est pas un hasard si j'ai choisi la Santé. C'est parce que c'est un bel exemple.

M. Chagnon: O.K.

M. Dicaire (André): D'abord, il est relativement élaboré, très explicite, et c'est sans doute un des meilleurs. Et j'aime mieux prendre des meilleurs comme point de départ. Et bien sûr qu'il y en a d'autres qui, un jour, auront peut-être cette qualité-là. Quand...

M. Chagnon: Je vous laisse les choisir.

M. Dicaire (André): Oui. Non, mais, comme exemple, je pense qu'il y a certains ministères, cette année, pour lesquels c'est moins parlant, mais, la deuxième année, ça va sans doute être d'une qualité améliorée. Et, oui, c'est le meilleur après le Trésor, celui de la Santé. Je pense que c'est un bel exemple, il est très explicite. Et ça permet — j'en ai une conviction profonde — soit dans un forum comme celui-ci, soit dans la défense des crédits en commission parlementaire ou soit à la période des questions de l'Assemblée nationale, d'avoir une bonne connaissance de ce que le ministère veut faire au cours des prochaines années. Vous avez une information de très bonne qualité.

C'est évident que, dans les années subséquentes, il y aura peut-être plus d'informations quantitatives, mais je pense que c'est un bon point de référence qui permet — même dans l'état actuel des choses — aux membres de l'Assemblée nationale de remplir correctement leur mandat et d'avoir une meilleure idée d'où se situe le ministère aujourd'hui, à quel endroit il veut aller, de quelle manière il veut procéder avec son plan de départ.

Les années antérieures, sur le plan administratif, qu'est-ce qui se passait? Ce qui était mis en évidence, c'étaient les ajustements à la marge de plus et de moins. Mais, le 12 000 000 000 \$ ou 13 000 000 000 \$, on ne savait pas ce que le ministère faisait avec ce portefeuille-là. Ce qui est fait et ce qui est dit maintenant, c'est qu'il vous dit que non seulement il veut faire un effort budgétaire de l'ordre d'à peu près 550 000 000 \$, entre autres pour satisfaire aux commandes et aux orientations gouvernementales d'effort budgétaire, mais en même temps que c'est pour en dégager, pour être capable de les réallouer. Puis, à quel endroit il veut les réallouer, il vous l'indique. Parce que ça se situe à l'intérieur d'une vision d'ensemble du ministère. Ça donne donc l'occasion aux parlementaires, plutôt que de travailler juste dans les plus et les moins — ce qui a été le cas et le lot de beaucoup de choses au cours des dernières années, je dirais depuis 20 ans, dans le fond — ça va leur permettre de regarder l'ensemble de ce ministère-là, sa vision, sa perspective, ses orientations, ses actions, mais à l'intérieur de son portefeuille de 12 000 000 000 \$, 13 000 000 000 \$.

Il me semble qu'on a franchi — c'est incomplet, c'est imparfait, c'est vrai — une étape extrêmement importante qui devrait s'améliorer, se bonifier avec le temps.

M. Chagnon: C'est pour ça que, dans le guide de préparation des crédits, on retrouvait, évidemment, cette demande faite aux différents ministères. Et l'évaluation en a été faite par le Conseil du trésor, par le Conseil.

M. Dicaire (André): Les plans?

M. Chagnon: Les plans stratégiques, oui.

M. Dicaire (André): Oui, oui. C'est parce que, en fait, on n'a pas dissocié... On n'a pas discuté, comme je disais tantôt, on a fait ça autrement, et c'est la première année qu'on le fait ainsi. À partir du moment où on donne une enveloppe fermée, qu'on ne veut plus discuter à la marge de plus et de moins, ce qui était d'ailleurs un jeu à somme nulle parce que, en bout de ligne, on n'avait pas d'argent, donc on était obligés, après ça, de repasser en arrière et de dire: On «chop» 700 000 000 \$ ou 800 000 000 \$, ou on arrive avec les périmés... Disons qu'on n'est pas embarqués dans cette dynamique-là qui nous menait à un cul-de-sac.

Donc, on a dit: On vous donne cette enveloppe, puis vous nous dites ce que vous faites avec cette enveloppe-là, puis comment vous l'organisez, comment vous l'aménagez pour vivre à l'intérieur de cette enveloppe-là, tout en demeurant à l'intérieur du plafond de dépenses qui est le vôtre et qui a été décidé non pas par le Trésor, mais par le gouvernement. C'est pour ça que les plans stratégiques... Je dirais, seulement les têtes de chapitres, un peu pour s'y référer, disons qu'on dit: On voudrait que vous nous fassiez part de ce qu'est la mis-

sion du ministère, de ce que sont vos grands enjeux, de ce que sont vos orientations stratégiques, puis de ce qu'est votre plan de dépenses qui est, bien sûr, conséquent avec les orientations stratégiques puis les grands enjeux, puis on aimerait avoir des indicateurs qui sont retenus pour mesurer la production puis la performance.

Mais, je dirais, ce bout-là, dans beaucoup de cas, dans beaucoup de ministères, compte tenu que c'est une première année, c'est relativement minime. Ce qu'on dit, c'est que, l'année prochaine, dans le cadre, appelons ça, de la deuxième année des plans stratégiques... Disons que, dès maintenant, avec le personnel du Trésor en relation avec le ministère, on va bâtir ce type d'indicateur là qui va permettre encore aux parlementaires de pouvoir mieux exercer leurs responsabilités. Donc, ces plans-là avec les crédits ont été discutés au Conseil du trésor, puis, comme vous connaissez le processus d'approbation gouvernementale, ces plans-là avec les crédits, évidemment, avec les enveloppes, ont été, à la fin, approuvés par le Conseil des ministres.

M. Chagnon: Ce qui fait que, l'an prochain, on devrait retrouver des plans stratégiques encore plus précis.

M. Dicaire (André): Exact.

M. Chagnon: Formellement plus précis.

M. Dicaire (André): C'est l'intention, M. le Président, d'être de plus en plus précis, justement pour répondre aux interrogations, aux réserves, aux commentaires qui ont été formulés, autant par les représentants de l'Assemblée nationale que par le Vérificateur et d'autres aussi.

M. Chagnon: Quand on fait un contrôle a posteriori et qu'on a des enveloppes fermées par ministère... Il y a d'ailleurs des ministères qui avaient commencé à faire ça, entre autres Industrie et Commerce puis quelques ministères...

M. Dicaire (André): Oui, c'est exact.

M. Chagnon: ...qui avaient commencé, l'expérience était amorcée. Qu'est-ce qui arrive... Dans le cas d'Industrie et Commerce, on peut facilement fermer l'enveloppe du ministère, mais il y a des ministères à clientèle où c'est moins évident. Je pense, entre autres, au ministère de la Sécurité du revenu. Si le malheur nous tombe sur la tête, qu'on a une récession, qu'on a une décroissance de notre PIB puis qu'on se ramasse avec 100 000 bénéficiaires en surplus, votre enveloppe a beau être fermée, il y a quelqu'un qui va être obligé de la rouvrir quelque part.

M. Dicaire (André): Exact. Mais de la manière suivante. Lorsque le gouvernement a accepté le principe

d'enveloppes fermées, il y a eu, bien sûr, des échanges et des discussions avec les ministères pour voir comment on pourrait concrétiser cette nouvelle approche. Ce qu'on a voulu éviter, disons, pour ne pas retomber dans nos us et coutumes, c'est de commencer à mettre en place ou à constituer une série d'exceptions, puis de se retrouver avec, à la fin du processus, des enveloppes fermées, mais on a 70 exceptions, puis, probablement, à l'année deux, on en aurait 150, donc on reviendrait à des ajustements à la marge, puis on a voulu éviter ça. On a accepté, je dirais, quelques exceptions, dont celle que vous venez de mentionner, la Sécurité du revenu.

• (11 h 20) •

Ce qu'on a convenu avec le ministère: il est dans une enveloppe fermée, mais il y a ce qu'on pourrait appeler un déclencheur, à la hausse ou à la baisse, qui est de 1 %. Le premier 1 % de plus sur l'aide sociale, il est absorbé par le ministère et tout excédent en haut de ce 1 % là, il est assumé, je dirais, centralement. L'inverse est également vrai, c'est-à-dire, le premier 1 % de moins, une espèce d'économie, est gardé par le ministère, puis le reste, s'il y a des économies additionnelles à ce 1 %, on le récupère. Et la raison pour laquelle on a choisi 1 % — ça aurait pu être 0,5 % ou 1,5 %, mais on s'est entendus sur 1 % — c'est que la gestion du programme de sécurité du revenu, par les contrôles qu'il peut exercer, qu'il peut ne pas exercer, on ne voulait pas s'embarquer à la marge à corriger ça, donc on s'est dit, à 1 % de plus et de moins...

M. Chagnon: 40 000 000 \$ en plus, 40 000 000 \$ en moins.

M. Dicaire (André): Non, 1 %, c'est 8 000 000 \$ je pense, de mémoire. Ah! c'est 1 000 ménages. J'ai dit: 1 %, c'est 1 000 ménages, O.K. S'il y a une variation de 1 000 ménages, à la hausse ou à la baisse, 1 000 ménages, c'est 8 000 000 \$. Puisqu'il y a 470 000 ménages de prévus à l'aide sociale, s'il y a une variation à la hausse de 1 %, ou à la baisse, c'est le ministère qui l'assume. Après ça, c'est soit nous qui le récupérons ou nous qui le finançons si ça coûte plus cher.

M. Chagnon: Ça fait...

M. Dicaire (André): Bon, on a cette exception-là pour des raisons que vous avez évoquées tantôt. Il y en a, je dirais, un autre petit groupe, mais qui est très, très restreint, c'est les services de dette subventionnés des ministères. Ce qui a été convenu sur les services de dette subventionnés des ministères — je ne parle pas du service de dette du gouvernement étant donné qu'on est dans les dépenses de programmes — c'est à peu près la même mécanique, c'est-à-dire que les variations de volume, les ajouts de...

M. Chagnon: Parce que vous ne contrôlez pas, évidemment, le taux d'escompte.

M. Dicaire (André): Oui. Mais les... Non, il y a une chose qui est contrôlable et contrôlé par les ministères, c'est les ajouts de capacité, les développements.

M. Chagnon: Évidemment.

M. Dicaire (André): Donc, que ce soit dans le réseau primaire, secondaire, dans le réseau de la santé et autres, l'impact de ces ajouts-là sur le service de la dette doit être autofinancé et assumé par le ministère. C'est une décision d'un ministère de construire, d'ajouter ou d'immobiliser davantage. Donc, il doit l'assumer à partir de ses crédits budgétaires.

M. Chagnon: Alors, on a deux exceptions...

M. Dicaire (André): Mais la dernière chose. Donc, il va assumer les variations de volume à l'intérieur de son enveloppe budgétaire, c'est sa décision à lui d'en faire ou de ne pas en faire. Les variations de taux...

M. Chagnon: Oui.

M. Dicaire (André): ...d'intérêt — qui est un facteur absolument exogène — on a un phénomène déclencheur, celui que j'expliquais tantôt, du 1 %; le premier 1 %, il l'absorbe...

M. Chagnon: C'est votre théorie.

M. Dicaire (André): ...puis l'excédent ou le moins, on le récupère.

M. Chagnon: À l'aide sociale, finalement, vous avez 1 % de déclencheur en hausse ou en baisse.

M. Dicaire (André): Exact. De 1 000 ménages. Je dis tout le temps 1 %, là; au niveau du programme de sécurité du revenu, la variation c'est par rapport à 1 000 ménages de plus que ce qui est prévu actuellement, de 470 000 ménages. Donc, le premier 1 000, qui coûte 8 000 000 \$, s'il y a 471 000 ménages plutôt que 470 000 puis que ça coûte 8 000 000 \$, c'est le ministère qui l'absorbe; puis, s'il y en a plus que ça, c'est nous qui l'absorbons. Mais l'inverse est également vrai. Dans le cas des services de dette subventionnés, les variations de volume, qui sont une décision des ministères de l'assumer, et les variations de taux d'intérêt, au-delà de 1 % ou en deçà de 1 %, sont absorbées centralement.

M. Chagnon: Il l'absorbe à même le budget fermé du ministère.

Le Président (M. Lachance): Pour faciliter la transcription au *Journal des débats*, ça serait peut-être préférable de ne pas trop faire de petits caucus, parce que ça va être compliqué.

M. Chagnon: Non, c'est parce qu'on me posait la question: Il l'absorbe comment? La réponse à la question qu'on vient de me poser: Je pense qu'il l'absorbe par l'enveloppe interne du ministère.

M. Dicaire (André): Pardon?

M. Chagnon: Si j'ai 1 000 ménages de plus à l'aide sociale ou si j'ai une augmentation de 0,75 %, par exemple...

M. Dicaire (André): Exact.

M. Chagnon: ...un facteur exogène comme l'augmentation des taux d'intérêt, il est autoabsorbé par le ministère.

M. Dicaire (André): C'est exact.

M. Chagnon: Voilà! Parce que je répondais à la question à côté de moi...

M. Dicaire (André): C'est exact.

M. Chagnon: ...en présumant que c'était ça, la réponse, mais c'était ça, la réponse. Au-dessus... Non, ça, je vais arriver à ça. C'est les deux seules exceptions: le service de la dette, 1 %, puis l'aide sociale, 1 000 ménages.

M. Dicaire (André): Oui, je dirais l'essentiel, il n'y a rien d'autre.

M. Chagnon: S'il y a une augmentation du service de la dette, par exemple, sur le prêt étudiant, qu'est-ce que vous faites?

M. Dicaire (André): Ça fait partie, là, de ce que je disais tout à l'heure.

M. Chagnon: 1 %?

M. Dicaire (André): C'est le service de la dette. Le service de la dette subventionné ou des ministères, qui n'est pas le service de la dette du gouvernement, c'est l'application de la règle que je vous disais tantôt.

M. Chagnon: 1 %. Mais, là, ce n'est pas une dette à long terme, c'est une dette à court terme. Je pense au service d'aide, des prêts et bourses aux étudiants. Il y a 750 000 000 \$ par année, 800 000 000 \$. Il est en grande partie emprunté, pour un peu plus de la moitié de cette somme-là. Il est emprunté généralement à un taux qui est à 0,5 de 1 %. Si je me souviens bien, c'est quelque chose comme le «prime» plus une demie, quelque chose comme ça.

M. Dicaire (André): Je pense que c'est plus élevé que ça.

M. Chagnon: C'est plus élevé que ça?

M. Dicaire (André): Il me semble, oui.

M. Chagnon: Admettons qu'il soit plus élevé. Mais, de toute façon...

M. Dicaire (André): Oui, parce qu'on a une démarche, là...

M. Chagnon: ...le facteur exogène...

M. Dicaire (André): ...pour faire baisser les taux d'intérêt.

M. Chagnon: Je veux bien, mais vous ne pouvez pas faire baisser le «prime».

M. Dicaire (André): Non, non, non, mais, je dirais, vous payez, je pense, plus que ce que vous venez de dire. Et, compte tenu que c'est des prêts garantis, on pense...

M. Chagnon: Oui, mais, de toute façon...

M. Dicaire (André): ...qu'il y a possibilité d'obtenir de meilleurs taux d'intérêt.

M. Chagnon: Tant mieux, tant mieux s'il y a une réduction des taux d'intérêt, mais, si le «prime» monte à 15 %, vous n'aurez pas une réduction de taux d'intérêt. On se comprend? Alors, le déclencheur, c'est 1 % là aussi?

M. Dicaire (André): Oui.

M. Chagnon: 1 %.

M. Dicaire (André): Pour l'essentiel, je dirais oui.

M. Chagnon: 1 %. Alors, une fois qu'il est déclenché, qui paie?

M. Dicaire (André): Je dirais: C'est un dépassement budgétaire.

M. Chagnon: Ha, ha, ha! On dira ça ensemble.

M. Dicaire (André): Donc, c'est un dépassement budgétaire, là, bon.

M. Chagnon: Alors, qui paie?

M. Dicaire (André): Quand on parle d'enveloppe fermée, c'est dans un contexte, je dirais, d'une stabilité relative. C'est évident que, s'il arrive des événements majeurs — donc, quand vous parlez des taux d'intérêt à 15 %, bon, il n'y a personne qui prévoit ça, disons,

pour les prochaines années, là; toutes les prévisions que j'ai vues ne sont pas de cette nature-là — dans l'hypothèse où il arrive des dépassements majeurs...

M. Chagnon: Un dépassement, que ce soit là ou ailleurs.

M. Dicaire (André): ...on fera comme dans toute entreprise qui est aux prises aussi avec ce type de problème là, on verra, le cas échéant, je dirais, les décisions qui devront être adoptées par le gouvernement. C'est-à-dire que, en d'autres termes, il y a deux choses, il y a deux manières de...

M. Chagnon: Il y a deux possibilités?

M. Dicaire (André): Il y a deux possibilités.

M. Chagnon: Il y en a deux?

M. Dicaire (André): Exact.

M. Chagnon: Pas 25, il y en a deux.

M. Dicaire (André): Exact, exact, mais...

M. Chagnon: Ou bien vous augmentez votre service de la dette...

M. Dicaire (André): Comment? Mais on augmente le service...

M. Chagnon: ...vous empruntez, «oubedon» vous périmerez.

M. Dicaire (André): C'est exact, c'est exact.

M. Chagnon: Alors, évidemment, ce n'est pas un choix qui serait le vôtre, là. Ce n'est pas à vous de prendre ce choix-là.

M. Dicaire (André): Non, mais ce que je veux quand même signifier, c'est évident que c'est le gouvernement qui aurait à prendre cette décision-là. Ce que je veux dire, c'est que, dans un contexte, disons, de stabilité relative, comme on a vécu, je dirais, depuis quelques années, là, bon, on devrait être capables de gérer à l'intérieur d'enveloppes fermées avec la dynamique qu'on a mise en place.

M. Chagnon: Ce que je vous souhaite et nous souhaite.

M. Dicaire (André): Mais, comme toute entreprise, qu'elle soit gouvernementale ou privée, quand arrivent des événements majeurs, style, disons, de ce que vous avez identifié tout à l'heure, je dirais, toute entreprise doit regarder, à la lumière de ça, puis pas d'une façon, verticale, je veux dire, prêts ou service de

la dette, mais avec l'ensemble de la situation. Parce que, en même temps qu'il y a ça, il y a aussi, habituellement, un ralentissement de la situation économique. Si les taux d'intérêt montaient d'une façon semblable, il y aurait une baisse de revenus, diminution, etc., plus de monde. Bon. Donc, vous avez une situation financière qui est complètement différente par rapport à la situation financière qui a servi à faire ce qu'on a bâti.

M. Chagnon: Je vous remercie beaucoup. Je ne voudrais pas monopoliser la période qui nous est donnée, M. le Président. Peut-être que les membres du gouvernement ont des choses à ajouter, sinon j'aurai d'autres choses à ajouter.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Verdun et M. le député de Laporte ont signifié leur désir de s'exprimer. M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Je vais... Moi aussi, d'abord, je suis heureux de vous rencontrer. On reste au niveau des questions bien générales. Je vois que mon collègue de Westmount a abordé la question de...

M. Chagnon: Westmount—Saint-Louis.

M. Gauthrin: Westmount—Saint-Louis, vous avez raison. La question de l'enveloppe fermée. Et il apparaît des problèmes de dépassement. Et, si j'ai compris, lorsque des facteurs exogènes — je suis entré à ce moment-là — augmentent de plus que 1 %, là, l'enveloppe n'est plus fermée. Est-ce que c'est ça que vous avez expliqué ou...

M. Dicaire (André): Oui, quelques cas d'exception, là. Disons que c'est exact. Dans le cas du service de la dette subventionné — je ne parle pas du service de la dette du gouvernement — disons qu'il y a un déclencheur, dont le 1 % de taux d'intérêt à court terme et, je dirais, l'aide sociale.

M. Gauthrin: Et le taux d'intérêt qui a été prévu aux crédits est de 10,6 %. C'est ça qui est l'élément déclencheur. C'est ce qu'a déclaré le ministre en commission parlementaire.

M. Dicaire (André): On me dit que c'est autour de... On pourra vous donner des précisions là-dessus, mais je pense que c'est autour de 9,5 %. Mais, on pourra vous donner la précision là-dessus.

M. Gauthrin: Écoutez, je peux vous amener les galées de la déclaration du ministre de l'Éducation qui, lui, a signalé que c'était 10,6 %.

M. Dicaire (André): O.K. Mais il y a une problématique, je pense, particulière pour les prêts étudiants.

● (11 h 30) ●

M. Gautrin: Peut-être. Alors, je vais continuer. Advenant le cas où ça soit une baisse de taux d'intérêt, où les facteurs exogènes arrivent à une réduction, est-ce qu'il y a une diminution de l'enveloppe fermée?

M. Dicaire (André): Oui. Compte tenu que c'est des... Comme vous dites, ce n'est pas le ministère qui en est responsable, ce n'est pas dû à sa gestion que ces crédits-là se dégagent. Disons, compte tenu qu'on prend des risques à la hausse, que c'est évident qu'à la baisse on va le récupérer. Et, là...

M. Gautrin: Est-ce que — parce que j'ai regardé et j'ai lu avec intérêt le livre des crédits que vous avez déposé — les éléments de programme qui sont sujets à variation suite à des facteurs exogènes ont été clairement identifiés dans le livre des crédits?

M. Dicaire (André): Non. Je ne pense pas, non. C'est quelques exceptions. On peut vous les identifier de façon précise. Je peux vous les faire parvenir.

M. Gautrin: Est-ce que vous pourriez essayer de nous en donner une liste?

M. Dicaire (André): Exact, ça va me faire plaisir. Pas de problème.

M. Gautrin: Ce serait peut-être plus facile pour notre travail. Il est clair que, de notre côté aussi, on regarde avec beaucoup d'intérêt et, de mon point de vue purement personnel, un certain doute la démarche que le gouvernement fait actuellement en utilisant la technique de l'enveloppe fermée. Je pense que je l'ai exprimé ici, autour de cette table, au moment où on a débattu de la loi 55 qui a abrogé une partie de la loi 198. Mais, comme nous l'avons signalé à votre ministre responsable, nous serions les premiers à applaudir si vous atteigniez votre objectif de maintien et de réduction du déficit.

M. Dicaire (André): On va faire tout ce qui est possible pour que vous puissiez applaudir.

M. Gautrin: On le souhaite. On le souhaite pour l'intérêt collectif. À une question de mon collègue de Westmount—Saint-Louis, vous avez insisté sur les plans stratégiques et vous avez dit qu'ils étaient déposés dans le livre des renseignements supplémentaires. Évidemment, on peut toujours se poser la question: C'est quoi, un plan stratégique? Je vous avoue que je les ai trouvés extrêmement succincts. Ils reprenaient des grandes lignes qui, bien des fois, étaient, disons, du sens commun.

Est-ce que c'est seulement ça que vous avez comme plans stratégiques, ou il y a d'autres plans stratégiques plus détaillés que vous avez eus au Conseil du trésor et puis, ça, c'est la partie publique des plans stratégiques? Parce que je trouve ça, vous en convien-

drez... Je pourrais en faire la lecture, mais ça serait un peu fastidieux pour certains des collègues, ici. Dans certains cas, c'est relativement succinct.

M. Dicaire (André): C'est exact. Dans certains cas, c'est très succinct.

M. Gautrin: Dans d'autres cas, c'est beaucoup plus élaboré.

M. Dicaire (André): Dans d'autres cas, c'est plus élaboré.

M. Gautrin: Dans d'autres cas, c'est réellement un changement d'orientation. Le ministère de l'Éducation a fait un choix, et je pense que dans d'autres cas c'est quasiment assez banal, si je puis dire sans vouloir être critiqueux.

M. Dicaire (André): Oui, mais, comme je disais tout à l'heure...

M. Gautrin: Alors, est-ce que c'est vous qui... Est-ce que vous avez, vous, comme Conseil du trésor... Puisque le plan stratégique, dans le cadre d'une enveloppe fermée, vous l'avez bien dit, a une importance extrêmement grande, est-ce que le format, ce que vous demandez dans un plan stratégique, c'est vous qui le demandez ou pas, ou n'importe qui peut vous donner n'importe quoi comme plan stratégique?

M. Dicaire (André): Non, non, non. Mais, regardez bien. On était dans une...

M. Gautrin: Une phase de transition.

M. Dicaire (André): Oui, puis on était dans une première année, là. Et, je dirais, on a préparé un guide, disons, qui a été distribué aux ministères pour les aider à confectionner et à préparer leur plan stratégique, et les grands éléments du guide de préparation de la revue des programmes, disons, puis on indique, on suggère aux ministères de quelle manière ce plan stratégique là devrait être confectionné.

Alors, ce que vous avez à l'intérieur de ce document-là, bien sûr, vous avez les grands éléments que j'identifiais tout à l'heure: la mission, les enjeux, les orientations, le plan de dépenses et les indicateurs, en sachant très bien que, pour une première année, certains ministères auraient certaines difficultés, je dirais, à répondre à tous ces éléments-là, mais qu'il était préférable de partir d'une façon incomplète et imparfaite, mais d'enclencher la roue, là, de la mettre en marche. Et je conviens avec vous, disons, que, dans certains cas, c'est très succinct et, dans d'autres cas, c'est plus élaboré.

M. Gautrin: C'est plus élaboré. Est-ce que le guide dont vous parlez est un document qui peut être rendu public ou...

M. Dicaire (André): Je n'ai aucun problème avec ça, je pense bien.

M. Gautrin: Est-ce que vous auriez objection, M. le...

M. Dicaire (André): Disons que je peux le déposer également.

M. Gautrin: ...Président, à ce que le secrétaire du Conseil du trésor dépose son guide?

Le Président (M. Lachance): Pas du tout, M. le député, au contraire. Alors, si les membres de la commission sont d'accord pour le dépôt du guide, ça sera fait.

M. Dicaire (André): Si vous voulez l'avoir tout de suite, je peux vous le... Mais, je peux vous le déposer plus tard...

M. Bourbeau: Je pense qu'on l'avait déjà, hein?

M. Dicaire (André): ...ou je peux le mettre à votre disposition.

M. Bourbeau: On l'avait déjà, de toute façon.

M. Gautrin: Moi, je ne l'avais pas.

Le Président (M. Lachance): Une façon de procéder, M. le secrétaire, ça serait d'en faire parvenir une copie au secrétariat de la commission afin que ça puisse être distribué à chacun des membres de la commission.

M. Dicaire (André): Pas de problème.

Le Président (M. Lachance): Merci.

M. Gautrin: Alors, M. le Président, dans le cadre des remarques à caractère général, ça termine mes questions, tout en félicitant le secrétaire du Conseil du trésor pour son document de présentation, que j'ai trouvé extrêmement instructif.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Laporte.

Enveloppes budgétaires fermées

M. Bourbeau: Je vous remercie, M. le Président. J'ai beaucoup de respect pour les gens du Conseil du trésor, qui font un travail absolument essentiel et parfois très difficile, toujours très difficile, je dois le dire. Si je comprends bien la façon dont les crédits seront structurés dorénavant, la notion de crédits périmés est disparue. Et il reste quand même que, l'an dernier, ça a rapporté 902 000 000 \$, je crois. Alors, si

je comprends bien, ces sommes d'argent là qu'autrefois on anticipait, là, comme étant des revenus provenant des crédits périmés, dorénavant... On a soustrait ces sommes-là, probablement, déjà au départ, on les a soustraites des enveloppes des ministères, en disant: On n'ira pas chercher des crédits périmés, on vous les enlève tout de suite, mais vous allez vivre avec vos enveloppes. C'est ça, la philosophie, je pense.

M. Dicaire (André): C'est exact.

M. Bourbeau: Ça laisse une question, quand même, dans mon esprit, c'est: Qu'est-ce qui va arriver lorsqu'il y aura des nouvelles initiatives, ou des dépassements, ou des dépenses non prévues qui vont survenir en cours d'année? Il y en a toujours, il n'y a aucun gouvernement qui peut échapper à ça, là. Autrefois, on utilisait ce «buffer» des crédits périmés, on augmentait les crédits périmés, dans ces cas-là, pour financer les nouvelles initiatives. Mais, s'il n'y en a pas, de crédits périmés, comment allez-vous procéder pour financer les nouvelles initiatives, étant donné la volonté affirmée du gouvernement de ne pas hausser les dépenses d'une année à l'autre?

M. Dicaire (André): C'est une enveloppe fermée du ministère. Il le sait que c'est fermé. Mais, en contrepartie, il sait très bien aussi qu'on n'escompte, au central, aucun périmé, de sorte que, s'il y a une possibilité de dépassement ou une possibilité de certains retards ou reports dans certains de ses objets, disons, appelons ça de compression, on ne le prend pas au Trésor, on n'a plus cette possibilité-là, il doit l'assumer, bon, de sorte que ça veut dire quoi? Ça veut dire que, si — je vais reprendre encore la Santé comme exemple — disons, la Santé a prévu dans son plan stratégique qu'il voulait allouer quelque chose comme environ 100 000 000 \$ d'initiatives nouvelles pour répondre à des besoins prioritaires dans les centres d'accueil, dans le maintien à domicile, etc., bon, il l'a prévu, disons, dans l'organisation de son budget, déjà.

C'est ça que je cherche à faire. Je dirais que l'enveloppe fermée, c'est pour responsabiliser les ministères qui devront aller à l'intérieur de leurs enveloppes. Bien sûr qu'il y a des besoins nouveaux, bien sûr qu'il y a des besoins prioritaires, mais il y a aussi des choses moins essentielles et moins prioritaires dans ce ministère. Donc, qu'il gère et qu'il le fasse. Et ce n'est pas le Trésor qui va être capable de le faire à sa place, c'est lui qui va devoir le faire, il n'y a personne d'autre, et les autres ministres ne sont pas intéressés à prendre, disons... Puis, ils se sont dit, en fait, là, que chacun doit vivre avec son enveloppe. Donc, c'est à lui à s'organiser.

● (11 h 40) ●

Ce qu'a fait le ministre Rochon, ça a été ça, c'est de faire une ponction plus élevée que celle que, nous, on avait demandée. Quand il parle de 546 000 000 \$, il y en a quelque 100 000 000 \$ pour ses besoins à lui, puis

il y en a quelque 300 000 000 \$ pour nos besoins à nous. Bon. Alors, lui, il s'est réalloué déjà de l'argent pour ses fins prioritaires. Donc, ça, je pense que c'est ce que les autres ministères doivent faire.

Il va sans doute survenir, comme je le disais tantôt, des reports, des retards dans la réalisation de ces compressions, puis en même temps il peut y avoir des dépenses imprévues, mais il doit les autofinancer. Il y a une masse d'argent dans son ministère, c'est à lui à s'organiser, disons, pour vivre avec ça. Si on le responsabilise, il devrait être capable dès maintenant, disons, de prévoir un petit coussin pour imprévus et éventualités. Au ministère de la Santé, ils savent qu'annuellement ils ont des choses de l'ordre de 50 000 000 \$ à 60 000 000 \$ qui retroussent. Bon. Il l'a prévu. On s'est créé un fonds — je ne me souviens plus comment — d'imprévus ou un fonds de...

Une voix: D'équilibre.

M. Dicaire (André): ...un fonds d'équilibre. Il l'a prévu. C'est ça, de la bonne gestion. Puis, il faut que chacun des ministres puis des ministères, disons, se prenne en charge, puis en ne pensant pas qu'au central on va l'absorber — on n'a plus d'argent — puis que d'autres ministres ou d'autres ministères vont l'absorber. Si eux font leur job, ils ne sont pas intéressés à ce que les autres qui ne font pas leur job passent leurs... De sorte que, je dirais, c'est la règle de base. On est une première année. Si on réussit à 90 %, 95 %, ça va être extraordinaire. C'est cette nouvelle dynamique là qu'on veut mettre en place.

M. Bourbeau: Bon. Je comprends les nouvelles initiatives; on peut les freiner, on peut les mettre conditionnelles à ce que le ministère s'autofinance. Mais, s'il arrive des imprévus, comme, par exemple, supposons qu'en fin d'année, là, il arrive quelque chose comme le feu de Saint-Amable ou des cataclysmes et que le ministère, évidemment, n'a pas pu, en cours d'année, faire les économies qu'il fallait parce qu'il n'avait pas prévu le cataclysme... C'est sûr que, si le ministère prévoit quelque chose, il veut faire des initiatives nouvelles, il va prévoir d'économiser ailleurs. Mais, si le ministère ne prévoyait aucune initiative nouvelle et qu'il lui arrive — à l'Environnement, par exemple — un cataclysme, une crise d'Oka ou des trucs comme ça, alors, à ce moment-là, où va-t-on prendre l'argent pour autofinancer ces dépenses, ces dépassements?

M. Dicaire (André): Oui, si ça arrive à la fin de l'année, là, je dirais, c'est exogène, c'est hors de contrôle de tout le monde, là. Je dirais, même dans un système avec des crédits périmés, disons, si vous avez un dépassement de 50 000 000 \$ à la fin de l'année, dû à une catastrophe, je dirais, il n'est plus possible de le récupérer en termes de périmés non plus, là. Mais, si ça arrive en cours d'année, il est sans doute capable d'organiser son budget pour en prendre une bonne partie, sinon la totalité.

Également, je dirais, il y a le Fonds de suppléance. Disons, ce qui serait idéal dans un système comme celui-là... Je dois dire que le fait de faire fondre 900 000 000 \$ de périmés, ce n'est pas possible en même temps de constituer une bonne réserve au Fonds de suppléance. Ce qui serait, à l'an deux ou à l'an trois, très, très souhaitable, c'est qu'un gouvernement qui a un budget de dépenses de programmes de 36 000 000 000 \$ puisse avoir un fonds de suppléance qui soit de l'ordre de 300 000 000 \$ ou 400 000 000 \$ pour être capable de parer aux imprévus.

M. Bourbeau: Ce n'est pas un budget de dépenses de programmes de 36 000 000 000 \$ que vous avez, là, c'est 29 000 000 000 \$.

M. Dicaire (André): On a des dépenses de programmes de 36 269 000 000 \$.

M. Bourbeau: Non... Ah! les dépenses? Oh! je m'excuse, monsieur. Je pensais... Vous avez raison. Les dépenses, oui.

M. Dicaire (André): Oui, les dépenses de programmes, c'est 36...

M. Bourbeau: Oui, oui, vous avez raison.

M. Dicaire (André): Et, ce que je veux dire, c'est que, disons, éventuellement, espérons-le, là, si les choses vont dans la bonne direction, on devrait être capables de se construire un fonds de suppléance pour répondre à ce type d'éventualité. Je dirais, on a, je pense que c'est 65 000 000 \$ ou 68 000 000 \$ au Fonds de suppléance. Ce n'est pas énorme, là, mais on a pas été capables d'en bâtir, je dirais, un plus gros que celui-là.

Puis, comme dernier élément de réponse, c'est qu'il peut arriver une catastrophe comme celle que vous mentionniez, et peut-être aussi que les taux d'intérêt, disons, pourraient baisser en dessous de ce qui a été prévu, puis qu'on pourrait, disons, en récupérer au central à partir de ce que je disais tantôt. Peut-être pas que tous les événements négatifs ou catastrophiques vont jouer dans le même sens; peut-être qu'il y aura aussi d'autres éléments, je dirais, positifs qui vont pouvoir contrebalancer. Mais, il y a un risque, bien sûr.

M. Bourbeau: Il y a un autre phénomène qui se produit à chaque année, à la fin de l'année, là, ce que j'appelle les frottements dans la machine qui génèrent des fonds automatiquement, phénomène qui fait que, même si les ministères veulent dépenser tout leur budget, ils n'y arrivent pas. C'est rare que les ministères dépensent jusqu'au dernier sou. D'ailleurs, c'est comme les enveloppes des députés; on a des enveloppes, mais, je veux dire, c'est un hasard incroyable qu'on dépense 100 % de l'enveloppe. Alors, tous ces fonds de caisse là, que vous appelez les frottements, je crois, ça génère

quand même plusieurs dizaines de millions de dollars. Est-ce que vous avez escompté ça quelque part dans vos crédits?

M. Dicaire (André): Non, pas du tout.

M. Bourbeau: Alors, c'est une réserve que vous vous êtes mise, ça, pour financer les imprévus, alors. Donc, vous avez quand même des crédits périmés qui ne sont pas dans les livres, mais...

M. Dicaire (André): C'est-à-dire, l'engagement...

M. Bourbeau: ...qui vont venir.

M. Dicaire (André): C'est exact. Mais, l'engagement qui a été pris à l'égard des ministères, c'est qu'il n'y aurait pas, à partir du central, un objectif de crédits périmés avec une ventilation par ministères, qui vient les déstabiliser en termes de gestion. Donc, cet engagement-là, dans le dépôt des crédits, je dirais, il a été respecté.

C'est évident que, sur un budget de 36 000 000 000 \$, disons, pour les raisons que vous venez d'évoquer, par la friction-machine, il va s'en dégager, mais pas parce que le Trésor aura demandé, disons, des objectifs de crédits périmés, mais parce que la friction-machine est comme ça. Puis, je dirais, ces montants-là, ils seront «disponibilisés», mais on va le savoir, je dirais, plus vers la fin de l'année qu'en cours d'année.

M. Bourbeau: Mais, dans votre tête, vous avez déjà un chiffre, sûrement?

M. Dicaire (André): Je dirais, honnêtement, là, si je parle de la mienne, je dirais non. Je dirais non.

M. Bourbeau: L'expérience des années passées nous indique qu'il y aura quelques dizaines de millions de dollars, quand même, qui vont sortir de là.

M. Dicaire (André): C'est exact.

M. Bourbeau: Vous n'avez pas pensé à ça?

M. Dicaire (André): Non, non, je ne dis pas que je n'ai pas pensé à ça, mais je n'ai pas de chiffres. Disons que c'est un petit «buffer», excusez l'expression, pour...

M. Bourbeau: Imprévus.

M. Dicaire (André): ...les imprévus. Disons que ça irait dans le bon sens.

M. Bourbeau: J'aimerais vous poser une question — je ne serai pas très long, M. le Président — sur la sécurité du revenu, qui est quand même un des gros

budgets du gouvernement. On voit qu'au programme 2 il y a diminution de 136 000 000 \$ dans l'élément 1, le programme APTE.

Le Président (M. Lachance): Je doute un petit peu de la pertinence de votre interrogation dans le cadre des travaux de notre commission.

M. Bourbeau: Bien, c'est-à-dire que, M. le Président...

Le Président (M. Lachance): De quelle façon le rattachez-vous au mandat de la commission?

M. Bourbeau: C'est parce que c'est tellement énorme comme budget que c'est vraiment une partie importante du budget du Québec. Quand on parle de 4 000 000 000 \$ sur 36 000 000 000 \$, c'est un des éléments les plus importants du budget, du budget de dépenses, évidemment. Et, à mon sens, M. le Président, c'est presque une question générale. Quand on parle de sécurité du revenu, là, on parle d'un des éléments où il y a eu... Le secrétaire, tantôt, a parlé de la Santé, il a donné des exemples sur la Santé. C'est des gros blocs, la Santé, l'Éducation, la Sécurité du revenu. Si on ne parle pas de ça, on parle de quoi, là?

Le Président (M. Lachance): Je voudrais indiquer au secrétaire du Conseil du trésor qu'il est tout à fait libre de répondre à cette question.

M. Bourbeau: Bien oui! C'est sûr, M. le Président. C'est un homme libre, par définition. C'est un homme libre, par définition.

Ce qui m'étonne, en fait, c'est de voir que, dans les crédits qui sont présentés, on escompte une baisse d'à peu près 20 000 personnes à la sécurité du revenu. Parce que le budget passe de 3 760 000 000 \$ à 3 616 000 000 \$; on parle d'une baisse de 144 000 000 \$. On est à peu près à 20 000 prestataires de moins. Est-ce que, vraiment, vous pensez qu'on va avoir 20 000 prestataires de moins, autour de 17 000, 18 000 prestataires de moins à la sécurité du revenu?

M. Dicaire (André): Je pense que c'est relié à l'effort budgétaire du ministère dans le cadre de son enveloppe fermée. Non, c'est parce que, dans le fond, comparer crédits sur crédits... Je pense qu'il faudrait regarder dépenses sur crédits, disons, parce que les chiffres sont différents.

M. Bourbeau: Écoutez, le programme APTE, qui est celui qui bouge, passe de 2 618 000 000 \$ à 2 480 000 000 \$. Donc, vous avez 138 000 000 \$ de diminution; 138 000 000 \$ de diminution, ça veut dire ça, à peu près 18 000 ménages, ou 19 000. Est-ce que c'est réaliste de penser qu'on va avoir 18 000 ménages de moins à l'aide sociale? Est-ce que vous pensez ça, vous?

M. Dicaire (André): Je laisserais le ministre ou le sous-ministre de ce ministère répondre à cette question-là.

M. Bourbeau: Bien oui, mais...

M. Dicaire (André): Non, c'est parce que je...

M. Bourbeau: Est-ce que... O.K.

M. Dicaire (André): Je dirais, ma compréhension, avec tout le respect que je dois aux membres de l'Assemblée nationale, ce n'est pas ce matin la défense des crédits ni du Secrétariat du Trésor ni des ministères. On pourrait toujours trouver la réponse, là, mais, je dirais, il me semble que ce n'est pas le lieu, disons, pour discuter de cette question-là.

M. Bourbeau: Oui, mais, tout à l'heure, on parlait de la sécurité du revenu, avec le vice-président de la commission, en...

M. Dicaire (André): Mais, dans un contexte différent, M. le député, pour une raison très simple, c'est que c'était relié au cadre de gestion, puis c'était relié à la dynamique d'enveloppes fermées, de responsabilisation des ministères par rapport à ces enveloppes-là. Et on a quelques exceptions, par rapport aux enveloppes fermées, qu'on a expliquées, qui étaient relatives à la sécurité du revenu et relatives au service de la dette subventionné. Ce n'était vraiment pas pour débattre du quantum des crédits du ministère, mais pour être capable de le situer par rapport au cadre de gestion gouvernementale.

M. Bourbeau: S'il n'y a pas les 20 000, alors, comment est-ce que le ministère va pouvoir autofinancer 136 000 000 \$? Il n'y a pas possibilité d'aller chercher 136 000 000 \$ dans une enveloppe... Si on enlève les transferts, ce n'est pas un si gros budget que ça, le budget d'administration de la sécurité du revenu.

M. Dicaire (André): Il a été budgété sur la base de 470 000 ménages.

M. Bourbeau: Est-ce que c'est l'estimation...

Le Président (M. Lachance): M. le député de Laporte, vous êtes tenace, mais votre question pourra se poser davantage au ministre responsable.

M. Bourbeau: Plus là, parce que, là, je suis revenu sur la méthode, M. le Président. J'ai compris l'objection. Là, je suis revenu sur la méthode de financement. Je pense que, ça, on peut en parler.

Des voix: Ha, ha, ha!

● (11 h 50) ●

M. Bourbeau: Même question que le vice-président: Comment va-t-on financer les dépassements? C'est ça. Est-ce que c'est hors d'ordre, ça, de demander ça?

Le Président (M. Lachance): Non, mais...

M. Bourbeau: Non, non, je n'ai pas besoin d'astuce, je veux revenir sur le point.

M. Dicaire (André): Oui, mais, je vais répondre.

M. Bourbeau: Vous avez un dépassement anticipé. Comment est-ce qu'on va...

M. Dicaire (André): O.K. Je dirais, ce que j'ai expliqué avant que vous n'arriviez, que, quand on a confectionné l'enveloppe fermée du ministère, on a eu une règle d'exception; puis j'ai dit tantôt qu'il y avait deux groupes d'exception, il y a l'aide sociale et le service de la dette subventionné par rapport aux taux d'intérêt. Alors, quand on a confectionné ce budget-là, on l'a fait sur la base de 470 000 ménages à l'aide sociale.

M. Bourbeau: Est-ce que, ça, c'est l'estimé du Conseil du trésor ou du ministère, les 470 000?

M. Dicaire (André): Je pense que c'est les deux. On en a convenu. Ha, ha, ha! Je sais à quoi vous faites référence. C'est 470 000 ménages et, ce qui a été convenu comme règle d'exception pour ce programme-là, c'est que toute variation au-delà de 1 000 ou en deçà de 1 000 ménages serait absorbée ou assumée par le Conseil du trésor. C'est-à-dire que, s'il y a 1 000 ménages de plus, les premiers 1 000 ménages de plus sont assumés par le ministère; au-delà de ces 1 000, c'est le gouvernement ou le Trésor qui devra trouver des réponses appropriées. Si ça baisse de 1 000, l'économie de cette baisse-là appartient au ministère; si c'est au-delà d'une baisse de 1 000, l'économie est récupérée par le Trésor. Donc, on s'est donné une règle ou un petit coussin, je dirais, de 1 000 ménages. Mille ménages représentent 8 000 000 \$.

Le Président (M. Lachance): Avant de céder la parole au député de Verdun, M. le secrétaire du Conseil du trésor, généralement, entre le dépôt des crédits et le discours sur le budget, il s'écoule une période qui varie de six à huit semaines. On a observé, au cours des dernières années, qu'il pouvait y avoir des éléments qui viennent s'ajouter, qui n'étaient pas prévus lors du dépôt des crédits, au moment où le ministre des Finances fait la lecture de son discours sur le budget. J'essaie de voir avec vous quelle mécanique pourrait être utilisée cette année si, par exemple... Je ne suis pas dans le secret des dieux, mais, si le ministre des Finances en venait à décider de certains nouveaux programmes ou de certaines décisions qui ont un impact sur les crédits, comment ça pourrait se faire si ça devait s'appliquer cette année par rapport à ce qui a été déposé le 23 mars?

M. Dicaire (André): C'est une question délicate, hein.

Le Président (M. Lachance): Mais, là...

M. Chagnon: Ce n'est pas nous qui la posons, à part ça.

Le Président (M. Lachance): C'est la mécanique.

M. Dicaire (André): J'imagine qu'un tel scénario mériterait, entre le Trésor et les Finances, qu'on puisse trouver les solutions appropriées à cet égard-là. Dans une question hypothétique comme celle-là, je vais quand même demeurer très prudent. Je dirais, il n'y a pas de miracle dans une enveloppe fermée, puis ça n'invente pas des sous puis de l'argent. S'il voulait dépenser plus, c'est toujours les mêmes portes de sortie: il faut qu'il augmente ses revenus, ou il faut qu'il augmente son déficit, ou il faut qu'il coupe ailleurs. Il n'y a pas d'autre porte de sortie.

Mais, je dirais, ma réponse est théorique puis académique; je dirais qu'il n'y a pas d'autre porte, d'issue. Il ne faut jamais penser ou s'imaginer, disons, que l'enveloppe fermée, c'est en soi une solution magique et miracle aux finances publiques, là. Ça ne crée pas d'argent, mais, par ailleurs, ça impose un cadre de gestion qui est radicalement différent de ce qu'on a vécu au cours des dernières années, qui permet de mettre en place, disons, avec plus de force, je dirais, la responsabilisation des ministères à partir de cette enveloppe-là. Bon, maintenant, il appartient toujours au gouvernement de décider s'il veut dépenser davantage, s'il veut dépenser moins, s'il veut augmenter les impôts, les baisser, etc. Alors, c'est une réponse qui demeure, je dirais, hypothétique, comme la question.

Le Président (M. Lachance): Je comprends votre réponse, M. Dicaire. M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: J'ai deux petites questions encore, d'ordre général. Je sais bien qu'on va rentrer dans le débat des crédits un peu plus tard. Je voudrais bien comprendre ce que vous m'avez dit. Lorsque les facteurs exogènes vont agir sur l'enveloppe fermée — et vous avez donné l'exemple des taux d'intérêt et la question des familles qui participent à l'aide sociale — ça veut dire que vous allez augmenter, éventuellement, le sous-élément de programme ou l'élément de programme qui est concerné. C'est bien ça que vous ferez, le cas échéant?

M. Dicaire (André): Je voudrais juste apporter une précision...

M. Gauthrin: Ou vous diminuerez?

M. Dicaire (André): Il y a deux exceptions, c'est les services de dette subventionnés puis c'est l'aide sociale.

M. Gauthrin: C'est les deux seules.

M. Dicaire (André): Ce n'est pas des exemples; je dirais qu'il n'y en a pas d'autres. S'il arrivait des facteurs exogènes qui ont un impact sur les dépenses des ministères, je dirais que, pour l'instant, on n'a pas prévu de règles ou d'exceptions particulières à cet égard-là. Ils vont devoir faire comme on fait ailleurs, s'organiser avec le budget dont ils disposent.

M. Gauthrin: Ça va. Mais, je suis quand même... Les taux d'intérêt, ça veut dire que le sous-élément de programme, à l'intérieur de l'enveloppe fermée, est lui-même fermé pour ce qui touche la dette, et sur les prêts et bourses, et sur les emprunts qui sont pris dans le réseau. O.K. Ça, c'est le premier élément.

Plans stratégiques des ministères (suite)

Le deuxième élément est encore plus général et revient sur la question des plans stratégiques. Est-ce que vous vous êtes assuré, d'une manière ou d'une autre, lorsque vous avez déposé les crédits, que les plans stratégiques que vous déposez étaient en concordance avec les crédits ou, ça, c'est la responsabilité des ministères concernés? Alors, je vais être très spécifique et je vais vous donner un exemple...

M. Dicaire (André): Oui.

M. Gauthrin: ...de mon interrogation. J'ai regardé le ministère de l'Éducation. Au ministère de l'Éducation, le premier plan — et ça va être annoncé dimanche, je crois — du ministre, c'est de favoriser l'émergence de consensus sociaux sur la mission de l'école, du collège et de l'université de demain par la tenue des états généraux. Je ne voudrais pas faire la lecture, ici, intégrale. Et, à la lecture des crédits, par exemple, on a un peu de difficultés à voir où les masses monétaires pour ces états généraux, les fonds, sont prévus. J'ai déjà posé la question au ministre de l'Éducation au moment où on faisait les crédits provisoires. Il m'a répondu: Bien, c'est partout — ce qui équivaut à me répondre: C'est nulle part. Je ne voudrais pas du tout vous amener, ici, sur un terrain... Je ne veux pas du tout vous amener sur le terrain de mon exemple...

M. Dicaire (André): Non, non.

M. Gauthrin: ...mais, mon exemple, ma question est d'ordre général: Est-ce que vous vous êtes assuré que, une fois qu'on vous dépose les plans stratégiques, les crédits qu'on alloue sont liés avec le plan stratégique?

M. Dicaire (André): Là, la réponse est oui, pour une raison très simple. C'est qu'étant donné que c'est une enveloppe fermée il faut bien s'assurer de la vraisemblance et de la capacité du ministère de demeurer à l'intérieur de son plan de dépenses. Donc, c'est évident qu'il faut faire une relation entre son plan stratégique puis son plan de dépenses. Et c'est la raison aussi pour laquelle, au cours des prochaines semaines ou au cours des prochains mois, on va mettre en place, à partir du Secrétariat du Conseil... Compte tenu qu'on s'est libéré des autorisations a priori et ad hoc, on pourrait être capable d'assurer un suivi adéquat de la réalisation des plans stratégiques, le respect du plan de dépenses et de l'enveloppe fermée qui leur a été allouée.

M. Gauthrin: Ce qui veut bien dire, si je comprends bien, que les collègues qui vont travailler dans la période des crédits vont pouvoir s'assurer ou tâcher de demander au ministre — et je comprends que ce n'est pas votre fonction de répondre...

M. Dicaire (André): Oui, oui.

• (12 heures) •

M. Gauthrin: Écoutez-moi bien, je ne veux pas vous emmener du tout sur le terrain politique, mais savoir si les plans stratégiques ou les dépenses pour les plans stratégiques sont prévues à l'intérieur des crédits. En principe, on devrait être capable de nous répondre.

M. Dicaire (André): C'est exact.

M. Gauthrin: Merci.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Westmount—Saint-Louis.

M. Chagnon: Merci, M. le Président. Pour éviter des guerres de chiffres entre les différents ministères puis le vôtre, vous avez fait des prévisions de référence, et on retrouve, dans l'annexe C du document que vous venez de déposer, les références en tant que telles pour les trois prochaines années. Ce sont les indicateurs. Est-ce qu'il ne s'agit que de votre vision des indicateurs économiques qui sont couramment reconnus?

Si je les retrouvais, ça m'aiderait. Oui, je les ai. Comme vos taux d'intérêt, l'IPC, en fait, vous prévoyez, en 1995-1996, 2,1 %, 2 %, 2,3 % d'augmentation de l'indice des prix à la consommation, donc une inflation de 2 %, une moyenne de 2 %, 2,1 % pour les trois prochaines années, puis les taux d'intérêt sont court terme, long terme, long terme réseau. C'est uniquement les indicateurs de référence qu'on a à l'annexe C qui ont été l'objet de la prévision de référence?

M. Dicaire (André): D'abord, j'aimerais indiquer que...

M. Chagnon: Parce que la prévision de référence, c'est un préalable à l'organisation des plans stratégiques.

M. Dicaire (André): Oui.

M. Chagnon: Alors, si c'est un préalable, est-ce que c'est uniquement l'annexe C qui est un préalable à l'organisation des plans stratégiques?

M. Dicaire (André): Il y a au moins une chose que je voudrais préciser. Les taux qui sont là...

M. Chagnon: Oui.

M. Dicaire (André): ...c'est les taux qui datent du mois d'octobre dernier, parce que le document a été confectionné et préparé, disons, lorsqu'on a entrepris l'entière revue des programmes pour permettre aux ministères de travailler sur des bases qui étaient reconnues. Ces taux-là ont été réévalués quelque part lors de la finalisation de la préparation des crédits détaillés. Dans certains cas, ça a bougé quelque peu.

M. Chagnon: La validation de la prévision de référence est une étape préalable à l'élaboration des plans stratégiques...

(Consultation)

M. Gauthrin: M. le Président, est-ce que je peux? J'ai une très petite question.

M. Chagnon: Allez-y.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Verdun, allez-y.

M. Gauthrin: M. le secrétaire, vous nous dites que l'annexe C — et c'est fondamental, actuellement, ma question — a été seulement comme indicateur, mais qu'il y en a d'autres que vous allez modifier. C'est important parce que, comme vous l'avez bien expliqué, puis comme dans le cas d'une enveloppe de référence, c'est le principe du 1 % du déclencheur de facteurs exogènes. Est-ce qu'on comprend, à l'heure actuelle, que, si les taux d'intérêt augmentent, à long terme, à plus de 10,7 %, à ce moment-là, l'enveloppe n'est plus fermée sur les prêts extérieurs? Le 9,7 %, c'est celui qui est le taux de référence, c'est bien ça?

M. Dicaire (André): Quand on a entrepris la revue des programmes, disons quelque part à l'automne — je pense que c'est octobre — avec ce que vous avez entre les mains, il faut donner des indicateurs de référence, des indicateurs de barre, pour permettre au ministère de pouvoir connaître sa base budgétaire qui est nécessaire pour, appelons ça, reconduire ses programmes, ses produits, ses services, donc on donne un certain nombre d'indicateurs. En cours de route, disons qu'il y a eu une mise à jour de ces indicateurs-là, comme on le fait traditionnellement, donc ils ont tenu compte de ces nouveaux indicateurs là pour être en

mesure de savoir ce qui serait nécessaire, sans faire de rationalisation ou de réduction, puis par rapport à l'enveloppe budgétaire qui leur a été allouée.

Je reprends encore l'exemple un peu fictif pour essayer d'imager ce que je veux dire, c'est que j'imagine qu'à la Santé, lorsqu'ils ont fait leur revue de programmes pour établir leur base budgétaire, ils ont travaillé avec ces indicateurs-là. En cours de route, ces indicateurs-là ont bougé, je dirais, à la marge, pas d'une façon significative, donc, dans certains cas, ça a pu, pour eux autres, nécessiter un effort budgétaire additionnel, parce que les plafonds de dépenses sont demeurés ce qui avait été prévu.

M. Gauthrin: M. le secrétaire, je comprends ce que vous me dites.

M. Dicaire (André): Oui.

M. Gauthrin: Mais je voudrais revenir quand même. Vous nous avez bien expliqué que, si les taux d'intérêt augmentaient...

M. Dicaire (André): Exact.

M. Gauthrin: ...dans le cadre d'une enveloppe fermée...

M. Dicaire (André): Mais pas par rapport à ceux-là, je pense.

M. Gauthrin: Alors, moi, ce que je voudrais savoir, c'est quel est le taux d'intérêt, le taux d'intérêt...

M. Dicaire (André): On va vous le donner.

M. Gauthrin: ...que vous avez pris, de manière à savoir quand est-ce que vous... à quel taux le...

M. Dicaire (André): Je n'ai pas de problème à cet égard-là. On vous a dit tantôt qu'on pourrait les déposer; on va vous les donner, ces taux-là. La seule chose, c'est que...

M. Gauthrin: Ah! ce n'est pas ceux-là, mais vous allez nous les donner?

M. Dicaire (André): Pas de problème.

M. Gauthrin: O.K. Parfait.

M. Dicaire (André): Je dirais, le problème... Disons, la raison pour laquelle ça a été déposé, c'était pour vous donner des indications sur les plans stratégiques, d'abord qu'est-ce que devait comporter un plan stratégique. À l'annexe C, il y a des indicateurs de référence, mais il ne faut pas perdre de vue que c'est des indicateurs de l'automne et que ces indicateurs-là sont mis à jour avant la fermeture de l'année. Et on vous avait dit qu'on déposerait...

M. Gauthrin: O.K. Alors, quand vous le...

M. Dicaire (André): On pourrait...

M. Gauthrin: Parfait.

M. Dicaire (André): ...déposer les pourcentages relatifs à la préparation de la finalisation des crédits.

M. Gauthrin: Merci.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Laporte.

M. Bourbeau: Merci, M. le Président. Parlant d'indicateurs, je suis très content de voir que le Conseil du trésor était très optimiste relativement au taux de change du dollar canadien. D'après les indicateurs ici, vous aviez prévu, pour l'année courante, un dollar à 0,738 \$. Est-ce que ces indicateurs-là sont encore valables aujourd'hui ou est-ce qu'ils ont été révisés? Vous aviez un taux de change de 1,35 \$.

M. Dicaire (André): Ce n'est plus valable.

M. Bourbeau: Pardon?

M. Dicaire (André): Ce n'est plus valable.

M. Bourbeau: Ce n'est plus valable?

M. Dicaire (André): Non, mais, je dirais, ce n'est pas... Je dirais, le Trésor n'a pas son bureau autonome de recherche et d'expertise pour identifier quels seront les taux d'intérêt à long terme, court terme, les taux de change, etc. Je dirais, c'est en référence à des données qui nous sont fournies pour la préparation des crédits.

M. Bourbeau: Non, mais je...

M. Dicaire (André): Mais, je dirais, c'est évident qu'on est à l'automne. Les prévisions crédibles et raisonnables, disons, qui avaient été prévues par plusieurs agences, incluant le ministère des Finances, je dirais, ont donné ces taux-là qui ont été retenus. La situation, quelque part en février, n'est pas la même du tout que... Alors, ces chiffres-là ont été, je dirais, corrigés. Puis, d'ailleurs, de mémoire, je ne sais pas si c'est dans le livre des crédits ou dans les renseignements supplémentaires, il y a certains taux où on dit: C'est les taux qui existent entre, je ne sais pas, le 10 mars puis le 15, ou le 6 et le 10, là. Donc, pour montrer un peu la fragilité parfois de ces choses-là.

M. Bourbeau: Je comprends bien ça. D'ailleurs, je me doute bien que ça a été révisé à la baisse, on n'est pas à un dollar à 0,738 \$ maintenant, puis l'année vient de commencer, mais possiblement que ça montera encore,

ça vient de monter récemment. J'aimerais bien qu'on ait un dollar à 0,738 \$, peut-être que ce sera le cas. J'aimerais simplement savoir si c'est le chiffre que vous avez maintenu. Vous me dites que non.

M. Dicaire (André): Non, puis il va sans doute y en avoir... Disons, dans le discours du budget, ils vont confirmer, infirmer, corriger, je ne sais pas là. Dans le discours du budget aussi, l'ensemble de ces indicateurs-là sont, règle générale, déposés en annexe.

Mais, regardez, pour montrer qu'on fait un effort de transparence, à la page 20 des renseignements supplémentaires, on disait: «Compte tenu de l'évolution des marchés des changes au cours des dernières semaines, les taux de change au 31 mars 1995 utilisés pour établir la dépense probable au titre du service de la dette pour 1994-1995 correspondent à la moyenne des taux de change observés au cours de la semaine du 6 au 10 mars 1995.» On était dans une période, donc...

Contrôle des dépenses publiques

M. Bourbeau: Je voudrais passer à un autre sujet. On doit quand même reconnaître qu'il y a un effort important là de contrôler les dépenses publiques en utilisant la méthode dont vous parlez, et j'espère que ça va donner les résultats escomptés, qu'on va réussir à contenir les dépenses au niveau prévu de 36 269 000 000 \$, si ma mémoire est bonne, pour cette année et l'an prochain. Et vous avez une bonne poignée pour contrôler les ministères, en ce sens que vous êtes à proximité des ministères, bon, le Conseil du trésor, avec toujours une possibilité de les tenir en laisse, là.

Mais qu'est-ce que vous pouvez faire à l'endroit des sociétés d'État? Parce que, dans les sociétés d'État, vous avez un moins bon contrôle; enfin, je pense, là. Est-ce qu'il y a des efforts qui sont faits pour tenter d'imposer aux sociétés d'État la même rigueur? Je pense à Hydro-Québec, par exemple, dont certains disent qu'il y aurait peut-être moyen de faire des économies dans l'administration, ou à d'autres sociétés d'État. On pourrait parler de la SIQ, de REXFOR, enfin, d'un grand nombre. Est-ce qu'on impose la même rigueur aux sociétés d'État qu'aux ministères?

• (12 h 10) •

M. Dicaire (André): Je dirais, le rôle du Secrétariat, même du Conseil, à l'égard des sociétés d'État n'est pas vraiment explicite à cet égard-là. Le Trésor, le Secrétariat, sa responsabilité première — je ne dirais pas exclusive mais première — c'est les ministères et les organismes budgétaires. Alors, ce à quoi vous faites référence, vous parlez des sociétés d'État, le commentaire que je pourrais avoir à cet égard-là, c'est que, souvent, dans ces sociétés d'État, c'est le ministère des Finances qui en est actionnaire et, donc, je dirais, il y a une responsabilité d'actionnaire du ministère des Finances à l'égard des sociétés, et ça pourrait s'exprimer ou se traduire par des gestes ou des actions particulières. Et là ça appartient soit au ministre des Finances ou au

sous-ministre des Finances, lorsqu'il aura lui aussi son audition devant les membres de l'Assemblée, il pourra peut-être répondre à ça.

Également, ce que je voudrais ajouter, c'est qu'il y a le ministère des Finances comme actionnaire, mais aussi le ministre de tutelle de ces sociétés-là, et, en soi, il n'y a rien qui exclut, qui interdit, disons, si le ministre est appelé à des efforts, et à des défis, et à une rigueur, je dirais, assez exemplaire, rien ne l'empêche de faire une démarche similaire ou semblable, comme ministre responsable et ministre de tutelle de ces sociétés-là, d'exprimer des attentes en termes de fonctionnement ou en termes d'objectifs de résultats à atteindre. Il n'y a absolument rien qui empêche ça. Je dirais que le rôle du Trésor est assez marginal à cet égard-là.

M. Bourbeau: Mais, à votre avis à vous, est-ce qu'il vous semble que les sociétés d'État font les mêmes efforts?

M. Dicaire (André): Je ne suis pas en mesure d'y répondre.

M. Bourbeau: Ha, ha, ha! Très bien, M. le Président.

M. Dicaire (André): Pardon?

M. Bourbeau: Une réponse de diplomate.

M. Dicaire (André): Non, non, mais je ne suis pas en mesure... Disons que je connais relativement bien les ministères, les organismes budgétaires, on les suit de près, on a une connaissance et une expertise à l'égard de ce qui se passe dans les ministères, alors que, dans les sociétés d'État, je dirais qu'il y a peu d'informations que nous avons de par le rôle que nous avons à jouer. Donc, ça devient un petit peu hasardeux et ça pourrait prendre la forme de jugements de valeur que je ne pourrais, par la suite, probablement pas soutenir.

Le Président (M. Lachance): Merci. Alors, nous en serions maintenant au point où nous pourrions aborder directement de front...

Oui, M. le député de Viger.

M. Maciocia: M. le Président. M. le secrétaire, seulement pour savoir, quel contrôle vous allez avoir sur les ministères qui ont des enveloppes fermées? On l'a dit, il y a des enveloppes fermées. Est-ce que vous allez faire périodiquement des vérifications, je ne sais pas, le Secrétariat, pour voir si vraiment le ministère reste dans le cadre des enveloppes fermées ou si c'est seulement à la fin de l'année que vous allez faire ça? Est-ce que c'est périodiquement, chaque mois, chaque deux mois, chaque trois mois, pour voir un peu, la vérification?

M. Dicaire (André): Je vous donnerais une réponse, je dirais, en deux volets. Il reste encore des

contrôles a priori, on n'a pas tout fait disparaître. Et disons que, ça aussi, je pourrais le déposer, si le président le permet, pour l'information des membres de la commission parlementaire, la liste des assouplissements, des allègements qu'on a faits à l'automne et qui a amené 20 % de moins de contrôles a priori ou d'autorisations du Trésor, mais il en reste encore beaucoup. Donc, il y a encore un contrôle qui va s'exercer, disons, dans le domaine des ressources humaines, dans le domaine des ressources informationnelles, etc., ce que je disais tout à l'heure. Donc, on n'est pas sortis, là, totalement et complètement des contrôles a priori, ils vont demeurer, puis on va sans doute faire d'autres assouplissements, mais j'imagine qu'on va en garder un certain nombre, bon, qu'on est en train de passer en revue.

Deuxième volet. Je dirais, l'emprise administrative importante pour le Secrétariat du Trésor, et, à mon avis, sur laquelle on devrait bâtir pour les prochaines années, disons que c'est les plans stratégiques avec, bien sûr, leur plan de dépenses qui accompagne les plans stratégiques. Et il faut qu'on fasse, je dirais, un suivi, étant libéré un peu plus des contrôles a priori, très serré là-dessus.

Maintenant, on vient de sortir les crédits. On a des réunions de prévues au cours des prochaines semaines avec, justement, le personnel concerné pour voir comment on bâtit ce suivi et à quelle fréquence ou à quelle période ces suivis seraient assumés. Et, une fois que ces orientations-là seront prises par le biais du forum des sous-ministres, on informera l'ensemble des sous-ministres de quelle manière cette relation-là va s'établir entre le Trésor et eux là-dessus.

Mais c'est important, ayant un peu plus libéré les ministères, donc les ayant davantage responsabilisés, disons qu'il faut aussi avoir un certain contrôle que j'appelle a posteriori, mais je n'aime pas le terme, parce que c'est plus un contrôle en cours de route qu'on veut faire pour s'assurer qu'il n'y a pas de dérapage et que, s'il y avait des petits glissements à gauche et à droite, on soit capable, je dirais, pas aux mois de janvier et février, mais quelque part assez rapidement dans le temps, de faire les correctifs qui s'imposent, puis des correctifs qui s'imposent à l'intérieur du ministère lui-même.

Un bel exemple de choses qu'on va devoir suivre, c'est qu'il y a, parmi le plan de dépenses des ministères puis des efforts budgétaires qu'ils doivent faire, des mesures qui peuvent nécessiter, disons, des modifications législatives, ou des modifications réglementaires, ou des modifications de nature administrative, je dirais, peut-être au niveau de conventions collectives dans des domaines bien précis à discuter avec leur personnel, c'est évident. Disons qu'on va suivre ça de près, parce qu'on sait très bien qu'une pièce réglementaire ou législative, ça prend du temps; on ne peut pas faire ça en un tour de main. Donc, je dirais, il y a de la planification puis de l'organisation à assurer à cet égard-là.

Il y en a d'autres, c'est tout simplement des mesures, je dirais, plus internes, qui tombent sous la responsabilité du ministère. On va vouloir s'assurer qu'il

est fait. Puis, en parallèle à ça, il va falloir commencer à bâtir et à construire avec les ministères pour rejoindre, je dirais, tous ceux qui sont intervenus en matière d'administration publique autant au Québec qu'ailleurs, incluant le Vérificateur général du Québec, je veux dire, se donner des indicateurs. Donc, en même temps qu'on va faire ça, en même temps on va essayer de bâtir avec les ministères pour avoir, je ne dirais pas une masse d'indicateurs, mais un certain nombre d'indicateurs qui vont pouvoir s'améliorer et se bonifier avec le temps. Donc, c'est à ces deux plans-là, je dirais, que le suivi, le contrôle va pouvoir s'exercer.

Également, je dirais, un élément important qu'il ne faut pas oublier, c'est la synthèse des opérations financières qui, règle générale, est publiée sur une base trimestrielle, et qui permet aussi de voir aller l'évolution de la dépense, et qui est rendue publique par le ministre des Finances, de façon générale.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Laporte sur la...

M. Bourbeau: Sur le même sujet. Je présume qu'il va encore y avoir des contrôleurs des finances dans chaque ministère pour surveiller les dépenses?

M. Dicaire (André): Exact, mais je dirais aussi pour surveiller la régularité de ces dépenses-là, surveiller que le... Juste pour faire un petit correctif, avant de mettre la responsabilité sur le Contrôleur, je dirais, la responsabilité première, c'est de faire en sorte que le budget va être respecté. Il y a une responsabilité politique, le ministre; puis il y a une responsabilité administrative, le sous-ministre. Il va falloir que le sous-ministre — puis, je dirais, à cet égard-là, je pense qu'il y a eu des améliorations considérables — s'assure, disons, de la gestion puis du respect de l'enveloppe budgétaire. Donc, une première responsabilité aux niveaux administratif et politique.

Il va falloir également que le directeur, ou le sous-ministre adjoint à l'administration, ou le directeur général de l'administration — ça varie selon les ministères — assume son leadership à cet égard-là. Le Contrôleur, son rôle a quand même évolué beaucoup, je dirais, avec le temps, puis il est plus physiquement là maintenant, dans la plupart des cas, il est plus là pour vérifier si les systèmes qui ont été mis en place permettent d'avoir un bon contrôle, puis un contrôle également sur la régularité des gestes qui sont posés.

M. Bourbeau: Le Contrôleur des finances, est-ce qu'on n'a pas besoin de sa signature pour engager des crédits au-delà du poste budgétaire?

M. Dicaire (André): Pas au-delà. En principe, il ne peut pas... C'est-à-dire conformément à, mais pas au-delà, parce que même le Contrôleur des finances ne peut pas, je pense, signer ou s'engager, disons, à autoriser à dépenser plus que ce qui est prévu.

M. Bourbeau: Oui, c'est ce que je dis. Alors, est-ce que ce n'est pas le rôle du Contrôleur des finances de certifier que les crédits sont disponibles avant qu'une dépense ne soit engagée?

M. Dicaire (André): Je dirais, techniquement, c'est vrai; c'est vrai.

M. Bourbeau: Donc, il ne peut pas y avoir...

M. Dicaire (André): Sauf que je pense que, physiquement, disons, si ma mémoire est fidèle, il va s'occuper des engagements globaux, le Contrôleur, mais, contrairement à ce que ça a déjà été il y a un certain nombre d'années, je dirais depuis peut-être deux ans, le Contrôleur comme tel n'est plus dans la maison même du ministère, et c'est un geste qui a été délégué, je pense, aux directions de l'administration.

Le Contrôleur, ce qu'il fait, c'est une vérification ou un contrôle peut-être a posteriori ou périodique pour s'assurer que les systèmes sont corrects, que son contrôle est systémique. Donc, il s'assure que ce qui est en place, que le système de gestion qui est là est bon, est correct pour assumer et répondre aux interrogations puis aux préoccupations que vous avez, puis qu'un sous-ministre doit avoir aussi. Il y a eu une délégation il y a peut-être deux ans ou trois. Ma mémoire fait défaut un peu à cet égard-là.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Roberval.

M. Laprise: Oui. Est-ce que cette nouvelle façon de gérer avec des enveloppes fermées vous amène à rationaliser votre service à vous autres? Est-ce qu'elle vous amène à donner plus de souplesse à votre service ou encore moins d'importance? Est-ce que, au niveau du Conseil du trésor, ça demeure avec la même responsabilité globale?

• (12 h 20) •

M. Dicaire (André): C'est-à-dire, sa mission de base, avec tous les grands objets qui lui sont conférés notamment par la Loi sur l'administration financière — il y en a d'autres que c'est par la Loi sur la fonction publique — demeurent. En soi, la mission première, la responsabilité première du Trésor n'est pas changée. Ce qui est changé, c'est, appelons ça, nos méthodes ou nos façons de faire traditionnelles qui doivent maintenant s'ajuster en fonction de ces nouveaux produits, puis de ce nouveau cadre de gestion qui est en train progressivement d'être mis en place.

Donc, c'est évident que ça a un impact sur l'organisation. Ça peut avoir un impact sur le quantum de ressources, mais ça va avoir un impact aussi, même avec les ressources existantes, sur la manière dont ils faisaient les choses. Donc, un analyste aux politiques budgétaires va, bien sûr, continuer à faire des analyses de dossiers tel qu'il le faisait antérieurement, mais il va sûrement en faire moins qu'il en faisait, compte tenu d'une certaine

délégation de responsabilisation, mais, par ailleurs, il va y avoir d'autres instruments à mettre en place, d'autre nature de responsabilités qu'il avait peu ou pas développées, comme celle de développer avec le ministère un nouveau système de suivi de ses plans stratégiques, de mettre en place des indicateurs qui vont permettre autant à l'interne qu'à l'externe, au niveau de l'Assemblée nationale, d'évaluer les résultats. Donc, ça demande, je dirais, un ajustement significatif et majeur du Secrétariat du Conseil du trésor par rapport à la mise en place de ces cadres-là.

Le Président (M. Lachance): Je signale qu'il reste moins de huit minutes aux travaux de cette première partie de la séance. M. le député de Westmount—Saint-Louis.

M. Chagnon: Je vous remercie, M. le Président. Alors, nous allons d'abord, suite à l'entretien que nous avons eu... J'ai compris que les indicateurs de référence, les prévisions de référence, entre autres, actualisées étaient pour nous être remis cet après-midi ou...

M. Dicaire (André): Le plus tôt possible.

M. Chagnon: O.K.

M. Dicaire (André): Elles sont manuscrites, mais on va vous donner ça dans un état plus acceptable.

M. Chagnon: O.K. Alors, c'était là ma question du début, qui nous a amenés à passer à l'annexe C, parce que c'était l'élément préalable à l'organisation des plans stratégiques.

Fonds spéciaux des Services gouvernementaux

Rentabilité des fonds

Fonds spéciaux déficitaires, ça vous dit quelque chose, ça?

M. Dicaire (André): Oui.

M. Chagnon: Oui. Le gouvernement, dans le passé, a procédé à la mise sur pied de différents fonds spéciaux. On avait des illusions à l'époque; en tout cas, moi, j'en avais. Je pensais que ça pouvait être une des façons de commencer à faire de l'impartition...

M. Dicaire (André): De l'impartition?

M. Chagnon: De l'impartition, éventuellement de privatiser certaines responsabilités gouvernementales. Ce qu'on s'aperçoit, c'est qu'en ayant créé des fonds spéciaux auxquels il y a eu une imputation qui a été faite, une imputabilité des coûts, et du service, et de l'efficacité de ces fonds-là, on s'aperçoit qu'en 1993-1994 il y en a plus de la moitié qui sont déficitaires. S'ils sont

déficitaires, M. le secrétaire général, et puisqu'ils relèvent de vous, est-ce que vous admettez que la situation peut être attribuable soit, ni plus ni moins, à une tarification insuffisante, à des coûts de production qui sont trop élevés ou à une clientèle qui dégringole? C'est quoi le problème?

M. Dicaire (André): Oui. Je vais répondre de façon générale, puis les gens qui sont plus près de cette réalité-là pourront donner toute l'information qui pourrait être appropriée. Je dirais, comme point de départ, que, moi aussi, j'ai eu et j'avais, disons, beaucoup d'ambition puis peut-être une vision très optimiste de ces fonds-là, puis je dois vous dire qu'aujourd'hui j'en ai encore, je n'ai pas perdu mes illusions à cet égard-là. Malgré, je dirais, certains petits problèmes de parcours, je ne les ai pas perdues.

Il faut dire que ces fonds-là, dans certains cas, ont été créés il y a deux ans, trois ans, puis chacun a des problématiques puis des dynamiques particulières. Il y a eu quand même des effets positifs au point de départ. Un de ces fonds-là, pour ne pas dire deux, on va retrouver ça au niveau d'un centre de services autonome pour une raison très simple: disons que la mise en place de ces fonds-là a permis de bien définir, de bien cerner les produits, les services, de faire des efforts pour mieux connaître le prix de revient. Et ce n'est pas par hasard que, dans les trois projets de centres de services autonomes, on a identifié les services aériens et postaux, disons, parce que, par rapport à l'ensemble des ministères, ils avaient... bien sûr que c'est fonctionnel, c'est opérationnel, puis il y a d'autres endroits aussi où c'est fonctionnel ou opérationnel, mais le produit est bien identifié.

Le prix de revient, on a beaucoup de travail de fait, qui sert actuellement pour les centres de services autonomes et qui va servir également à mieux concevoir et à faciliter, je dirais, les indicateurs qui doivent servir à évaluer la performance et à déterminer, par la suite, les objectifs de résultats à atteindre. Donc, si on oublie le fait que quelques-uns de ces fonds-là sont en déficit, ça demeure, pour moi, disons, comme appréciation générale, très positif. En plus, je dirais, la mobilisation du personnel à l'intérieur de ces fonds-là, qui est une espèce de défi d'affaires qu'il essaie de relever, je pense qu'on ne devrait pas perdre ça. C'est ce qu'on essaie d'implanter ailleurs.

Donc, à prime abord, je demeure très positif à l'égard de ça. Pourtant, il y a eu certaines difficultés de nature financière. Je laisserai mes collaborateurs intervenir de façon plus pointue. Mais une des raisons de ça, pour certains de ces fonds-là, c'est dû à des gestes et à des décisions qui ont été prises, notamment l'année passée et l'année qui a précédé, donc, 1993-1994... non, 1992-1993 et 1993-1994. Je dirais, il y a, parmi ces fonds-là, une espèce de continuité historique. Je prends le mobilier, notamment, les acquisitions, et le reste, c'était fondé, ça, sur l'histoire. Puis arrive, disons, en 1993-1994, pour la première fois, je

pense, de l'histoire gouvernementale, une véritable réduction d'effectifs. Donc, c'est évident que ça a eu des effets sur le volume.

Également, disons qu'il y a eu la compression de 30 %, l'année passée, sur le fonctionnement qui a eu aussi un autre effet, l'effet volume. Le fonds, lui, n'ayant pas été alerté six mois d'avance ou trois mois d'avance, était aux prises avec une certaine situation qui fait en sorte qu'il ne peut pas revenir en arrière. Donc, prenons l'ameublement ou les fournitures, on s'est retrouvé avec un surplus d'inventaire à cet égard-là. Bon. Mais, tu sais, ils l'ont su après que les commandes étaient passées. Ils ont essayé de rappeler les fournisseurs pour dire: On abandonne ça, mais il était trop tard.

On a changé nos comportements depuis et on est en train de développer un nouveau processus, dans certains cas, au lieu de les acheter puis de garder des inventaires, d'homologuer des produits en conformité avec certaines normes, puis on pourra procéder plus directement. Je dirais qu'il y a eu ce phénomène-là qui fait en sorte que les revenus dus à des effets volumes ont diminué, de par des décisions gouvernementales qui ont été prises, et je dirais qu'elles sont très correctes, très valables, mais il faut se réajuster par rapport à ça.

Par rapport à la baisse de volume, il y a eu des efforts de rationalisation importants — on pourra les énumérer tantôt — dans différents fonds. Il y a eu des efforts de rationalisation importants dans chacun de ces fonds-là pour tenter aussi de diminuer le prix, le coût et de s'ajuster à la diminution de volume. Donc, je dirais que parfois l'un ne suit pas nécessairement l'autre.

Le dernier commentaire à faire, c'est qu'il y a une partie aussi de ce déficit-là qui reflète bien l'imputation des coûts réels. C'est-à-dire que le Vérificateur général avait demandé que les coûts des services administratifs assumés par les Services gouvernementaux soient assumés par le fonds. Or, ça n'a pas été fait, de mémoire, je pense, en 1993-1994, mais ça a été fait en 1994-1995. Bon. Et ça, ça a eu un effet, disons, sur la dépense, parce qu'on assume des coûts qu'on n'assumait pas avant puis qui étaient ailleurs. En termes de visibilité, en termes de transparence puis en termes de saine gestion, je dirais que la recommandation du Vérificateur, qui a été faite et qu'on a mise en pratique, est tout à fait fondée et valable, sauf que, là, maintenant, on connaît nos vrais coûts, puis là ça permet de prendre des mesures, disons maintenant puis pour les prochaines années, à la lumière et sur la base des vrais coûts.

Au départ, ce que je disais, c'est qu'on n'avait pas assumé les coûts administratifs, ils étaient assumés par les Services gouvernementaux...

Le Président (M. Lachance): M. Dicaire, je m'excuse...

M. Dicaire (André): ...et on les inclut maintenant dans le fonds.

Le Président (M. Lachance): ...mais on doit suspendre nos travaux...

M. Dicaire (André): Oui.

Le Président (M. Lachance): ...à ce moment-ci. Alors, la commission suspend ses travaux jusqu'après les affaires courantes cet après-midi, soit vers 15 heures.

(Suspension de la séance à 12 h 30)

(Reprise à 15 h 22)

Le Président (M. Lachance): À l'ordre! La commission du budget et de l'administration reprend ses travaux. Je rappelle le mandat de la commission qui est d'entendre le secrétaire du Conseil du trésor en vertu de l'article 8 de la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Au moment de suspendre nos travaux, nous en étions à parler des fonds spéciaux. M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: M. le Président, oui, c'est avec plaisir que j'interviens et peut-être... Est-ce que l'opposition veut commencer? Parce que je... Bon. Alors...

Une voix: Le pouvoir.

M. Gauthrin: Ah oui! C'est l'opposé. Ha, ha, ha!

Une voix: Je n'ai rien dit, là.

M. Gauthrin: Mon collègue, le député de Westmount—Saint-Louis, a probablement abordé la question qui était le déficit de certains fonds spéciaux. Est-ce que c'est parce que la tarification est insuffisante? Les coûts de production sont trop élevés? Il y a eu une baisse, une mauvaise évaluation de la clientèle?

M. Dicaire (André): Je vais demander à M. Careau, le secrétaire associé aux Services gouvernementaux, de vous donner un complément de réponse par rapport à ce que je vous avais présenté à la fin de l'avant-midi.

M. Careau (Jean-Claude): Si vous permettez, M. le Président, je voudrais prendre deux minutes de votre temps pour, en préambule, si on veut, en réponse à la question de M. le député de Verdun, d'abord faire état de ce que sont les Services gouvernementaux. Je ne suis pas sûr qu'il y en ait beaucoup dans cette salle qui sont au courant précisément que les Services gouvernementaux existent depuis 16 mois. Ça résulte de la fusion de deux anciens ministères qui s'appelaient Approvisionnement et Services et ministère des Communications, une fusion qui a eu lieu le 11 janvier 1994.

M. Gauthrin: Mais ma question, c'est sur les fonds. Les services, je peux...

M. Careau (Jean-Claude): Services gouvernementaux, c'est ça. Et ces Services gouvernementaux gèrent des fonds spéciaux...

M. Gauthrin: C'est ça.

M. Careau (Jean-Claude): ...qui proviennent à la fois du ministère des Approvisionnements et Services et du ministère des Communications. Il y a actuellement dans les fonds, comme Services gouvernementaux, si on veut, pour l'ensemble de l'organisation... Ça représente actuellement 1 500 personnes, une réduction de 302 de mars 1993 à mars 1995, réduction qui a touché tous les niveaux de l'organisation. On est parti de deux sous-ministres en titre, on est rendu avec un; on est parti de cinq sous-ministres adjoints et on en a maintenant deux.

La structure, c'est huit directions générales. Une est consacrée aux services aux citoyens. Tout le monde connaît, je pense, Communication-Québec, alors c'est une de ces directions générales là. C'est une unité à budget voté. Il y a d'autres unités à budget voté également, celle de l'administration — le directeur général, ici, Roland Guérin, qui évidemment gère l'administration des Services gouvernementaux et qui se prépare à faire de même avec l'ensemble du Secrétariat du Conseil du trésor. Les autres directions générales sont directement des services aux ministères clients. C'est bien important. C'est un ministère à vocation de services. On s'est longtemps demandé si c'était du contrôle également, mais je pense que l'option est résolument prise vers le côté services, particulièrement du côté des fonds spéciaux. J'arrive aux fonds spéciaux. Rappelons que, pour l'année qui s'est terminée la semaine dernière, évidemment, on n'a pas de chiffres finaux ou finals. On a des prévisions, cependant, à l'effet que le résultat financier global consolidé de l'ensemble des fonds est de 0. Je pense que c'est l'objectif visé. Les fonds ne sont pas là pour faire de l'argent, ils ne sont pas là non plus pour en perdre; ils sont là pour fournir des services à valeur ajoutée aux ministères. Or, donc, je pense qu'à ces points de vue là...

M. Gauthrin: Vous êtes en train de me dire qu'il n'y a aucun fonds qui est déficitaire.

M. Careau (Jean-Claude): Non. Je dis que le total consolidé des huit fonds spéciaux gérés aux Services gouvernementaux est de 0. Maintenant, il y en a quelques-uns qui sont déficitaires, et on va l'aborder, et il y en a d'autres qui ne le sont pas, qui compensent pour ceux qui ont été déficitaires.

Maintenant, ce que je peux vous dire pour expliquer, avant d'en arriver aux fonds proprement dits, lesquels font de l'argent, lesquels n'en font pas, c'est qu'il y a une évolution extrêmement rapide qui entoure, si on veut, la vocation de ces fonds-là. Il y a des

changements rapides, il y a des restrictions de dépenses qui sont survenues à des moments donnés. Par exemple, je me réfère au budget de l'an dernier, où il y a eu de décrété, un bon soir, 30 % de réduction dans les dépenses de fonctionnement des ministères. Il faut se rendre compte de ce que ça veut dire. Les dépenses de fonctionnement, c'est là que puisent les ministères pour avoir recours aux différents biens et services fournis par les fonds. Par exemple, si on veut acheter des meubles, si on veut commander des lignes téléphoniques, si on veut faire des traitements informatiques, ce sont toutes des choses qui sont payées à même les budgets de fonctionnement. Une réduction de 30 %, c'est absolument extraordinaire. C'était la première fois, moi, dans 25 ans au gouvernement, que je voyais ça.

Du jour au lendemain, il faut bien se rendre compte que les fonds spéciaux, qui ont des personnels — on dit aujourd'hui qu'on est 1 000 personnes dans ces fonds-là — on ne peut pas, évidemment, du jour au lendemain, les mettre dans la rue. Il faut continuer à payer leurs salaires, et il n'y a pas un sou de voté pour payer ni les salaires de ces gens-là, ni leur loyer, ni leur ameublement, ni leurs dépenses de perfectionnement, de fonctionnement, etc. Donc, ils sont obligés de s'autofinancer à même les produits, les biens et services qu'ils vendent aux autres ministères. Quand les autres ministères ont une diminution de leurs dépenses, c'est évident que les fonds sont touchés en tout premier lieu.

On va prendre un exemple. Tout à l'heure, on va vous parler des meubles. Les ministères achetaient des meubles, bon an, mal an, pour une valeur d'environ 8 000 000 \$, 9 000 000 \$, 10 000 000 \$ et, l'an dernier, ça a tourné à peu près à 4 000 000 \$. Alors, ces meubles-là, évidemment, sont achetés d'avance, sont commandés, les fournisseurs sont en train de les fabriquer. Quand arrive la nouvelle que les coupures de budget viennent de tomber, il est trop tard. Malgré les efforts qu'on a faits de vouloir annuler ces commandes-là, les fournisseurs avaient déjà, avec des commandes qu'on leur a données, commandé leurs matériaux, leur quincaillerie, leur bois, tout ce dont ils ont besoin, quoi, pour fabriquer ces meubles-là, et ils n'ont pas accepté de...

M. Gautrin: Mais ça ne paraît pas. Excusez-moi, mais ça...

M. Careau (Jean-Claude): ...annuler ces commandes-là.

M. Gautrin: Un instant. Donc, vous avez des inventaires, actuellement, importants.

M. Careau (Jean-Claude): On a des inventaires de meubles assez importants et qu'on tente d'écouler. Il faut dire que, depuis quelques mois, les ministères se sont peut-être rendu compte que, là, bien, ils ont réussi à dégager les montants dont ils avaient besoin pour acheter des meubles. Il semble que les choses aient

repris, dans les dernières semaines, mais, évidemment, comme je vous dis, le mois de mars s'est fini la semaine dernière, et je ne peux pas vous donner les derniers chiffres, mais on peut dire que les choses ont repris de façon satisfaisante pour eux. Donc, la quantité de meubles en entrepôt commence à diminuer. On a pris une série de mesures, aussi, que j'exposerai tout à l'heure.

● (15 h 30) ●

Alors, c'est un peu ça, le phénomène où je suis obligé d'attirer votre attention. C'est la même chose pour l'ensemble de tous les fonds, je dirais, d'être très sensibles à des diminutions de dépenses et à ces phénomènes-là qui arrivent de façon tout à fait inattendue et imprévisible.

M. Gautrin: Si vous me permettez, M. le Président, je comprends qu'il puisse y avoir des fluctuations extérieures, que vous ayez des stocks importants, ça, je peux comprendre ça. Je voudrais quand même... Je n'accepte pas le point de vue initial où vous me dites qu'il y a un fonds qui fait de l'argent, puis il y en a un autre qui en perd, puis que ça se compense. L'idée, si je comprends bien... Puis, là, je voudrais bien le préciser, on n'est pas ici à l'intérieur d'une défense de crédits — on pourra rentrer dans la partie défense de crédits lorsqu'on aura à discuter des crédits de chacun de ces fonds-là — on est en train ici de voir comment vous gérez. C'est essentiellement votre administration qu'on est en train de regarder, et vous êtes entrés dans un exercice de rendre compte de la manière dont vous gérez. Est-ce que le Conseil du trésor ou les dirigeants du fonds... Comment font-ils pour s'assurer que les fonds ne soient pas en déficit? Quel mécanisme de vérification vous avez? Qu'est-ce que vous avez implanté au Conseil du trésor sur ces fonds-là? On rentrera bien... Je ne vous demande pas ici le détail de chacun des fonds parce que j'aurais l'impression, M. le Président, d'être hors d'ordre là-dessus. Mais comment vous faites pour vous assurer qu'à la fois la tarification est correcte, qu'il n'y a pas trop d'inventaire, et que vous êtes payés correctement, et que votre fonds va s'autofinancer?

Et je me permets ici, comme député, de vous dire: Je n'achète pas l'idée que, globalement, il y a des fonds qui font de l'argent puis qu'il y en a... Normalement, chacun des fonds devrait être autofinancé. Vous me permettrez... Ça, c'est un jugement personnel, mais je ne voudrais pas le débattre ici; je le débattrai dans la période des crédits. Ce qui m'intéresse ici est de voir comment vous vous assurez que ces fonds-là sont autofinancés. Quel mécanisme vous avez pour vérifier?

M. Careau (Jean-Claude): Je comprends très bien votre intervention...

M. Gautrin: Et la facturation et le coût, comment vous le faites?

M. Careau (Jean-Claude): Très bien. Je comprends votre intervention, M. le député. C'est une

phrase que j'ai dite comme ça pour rassurer un peu la population pensant que des millions s'écoulaient à travers les fonds. En fait, comme je vous dis, l'objectif — vous avez tout à fait raison — c'est de rendre chacun de ces fonds-là rentable. Tantôt, je vais identifier un certain nombre de mesures qui ont été prises pour en arriver à cet objectif-là.

Donc, le défi des fonds, c'est de s'ajuster, de se repositionner vis-à-vis des évolutions que j'évoquais tout à l'heure et de démontrer leur nécessité. On ne veut pas maintenir les fonds parce qu'on a l'habitude d'en avoir. C'est qu'on a l'impression qu'ils sont utiles. On veut donc démontrer cette utilité-là, l'intérêt pour les clients de continuer à y adhérer, parce que la grande, je dirais, la presque totalité des fonds, le recours à ces fonds-là est volontaire. Il n'y a pas d'obligation qui est faite d'y adhérer. Donc, on utilise la persuasion plutôt que la contrainte vers les clients et, pour ça, bien, on veut se maintenir, on veut maintenir les économies d'échelle.

Il y a des économies d'échelle qui sont possibles, au gouvernement, à cause de l'existence des fonds. Prenez seulement un exemple. Si on n'avait pas de fonds pour la téléphonie, bien, chacun paierait à Bell pour des lignes de téléphone, comme on fait chacun dans nos maisons privées. Et on a des réductions de coûts fort importantes à cause du volume. Donc, l'intérêt est de maintenir ce volume-là et de maintenir les fonds pour pouvoir y avoir accès. De la même façon, pour les achats de biens, des commandes regroupées qu'on fait pour acheter des meubles, ou pour acheter des automobiles, ou pour acheter des pneus, ou de l'huile à chauffage, c'est évident que c'est des économies extrêmement importantes qui sont possibles à cause de l'achat centralisé, à cause de l'existence des fonds. Ceci dit...

M. Gautrin: Vous revenez toujours sur les fonds d'achat, mais il y a aussi les fonds de services.

M. Careau (Jean-Claude): Oui, oui, tout à fait.

M. Gautrin: Moi, votre concept de facturation, c'est celui-là qui... Je comprends qu'il y a un avantage d'économies d'échelle, mais je voudrais savoir comment vous vous assurez que le coût, le taux de facturation est celui qui permet l'équilibre du fonds.

M. Careau (Jean-Claude): Le taux de facturation, en réalité, on tente, pour chacun de ces fonds-là, dans toute la mesure du possible, d'abord d'avoir des taux compétitifs. Pour avoir des taux compétitifs, évidemment, il faut se comparer avec des activités identiques ou à peu près identiques, à peu près semblables. Il y a des endroits où c'est assez facile. On a le Fonds de reprographie, par exemple, où on fait des photocopies de documents. C'est sûr qu'on est capable de se comparer avec l'entreprise privée qui en fait autant. Mais ce n'est pas aussi facile, par exemple, pour le...

M. Gautrin: Le courrier...

M. Careau (Jean-Claude): ...fonds des télécommunications...

M. Gautrin: ...et les communications.

M. Careau (Jean-Claude): ...ou pour des choses où il n'existe pas de concurrence d'activités absolument identiques. Alors, des mesures qu'on a prises pour rentabiliser ou pour ramener à leur niveau de rentabilité, on peut dire globalement qu'il y a eu des changements de locaux, par exemple. Les fonds occupent des locaux. Certains occupaient des locaux fort dispendieux. Par exemple, dans l'édifice G, on avait là des gens du courrier et de la messagerie, des gens du Fonds de reprographie, et les taux chargés là étaient extrêmement coûteux. Alors, on a voulu, dans un premier temps, sauver et économiser, mais éviter à la SIQ d'aller utiliser de nouveaux espaces. Donc, on a demandé à la SIQ: Trouve-nous des espaces à l'intérieur du parc actuel et à des coûts moins dispendieux. C'est comme ça que courrier et messagerie est parti et est allé à Vanier, avec des réductions fort importantes de loyer, laissant disponibles des espaces pour des gens qui avaient réellement affaire à l'édifice G.

M. Gautrin: Je répète ma question. Je m'excuse, mais vous ne répondez pas à ma question. Je la répète et je vais être très précis: Comment vous assurez-vous que la tarification qui est facturée par ces fonds aux différents organismes du gouvernement fait en sorte que le fonds n'est pas déficitaire?

Je comprends que vous faites en sorte que, le fonds, il s'attend à se loger le mieux possible, etc., mais comment vous assurez-vous que la tarification fait en sorte que le fonds n'est pas déficitaire? Autrement dit, est-ce que chacun de ces fonds facture au gouvernement ses coûts? Comment établit-il ses coûts et comment établit-il ses actions sur une base de rentabilité? Est-ce que vous avez des directives qui sont données aux fonds dans ce cadre-là?

M. Careau (Jean-Claude): Oui. Ce qui est donné aux fonds, dans le fond, c'est de couvrir leurs coûts dans toute la mesure du possible.

M. Gautrin: Il y en a qui sont déficitaires. Alors, ça veut dire qu'ils ne couvrent pas leurs coûts.

M. Dicaire (André): Écoutez, en règle générale, vous avez des prix de revient sur les produits ou les services, disons, qui sont livrés à l'intérieur des fonds. Votre tarification devrait, en principe, je dirais, se référer à ce prix de revient et vous devriez, disons, idéalement, avoir des revenus suffisants pour couvrir vos coûts et, à la limite, faire des surplus ou être en équilibre.

M. Gautrin: On est bien d'accord avec ça.

M. Dicaire (André): Oui, mais qu'est-ce qui a fait en sorte, disons, que certains fonds ont été déficitaires, c'est qu'il y a eu, dans certains cas, des circonstances, appelons ça, de nature conjoncturelle. Je parlais, ce matin, de l'exemple — et, aussi, ce qui a été évoqué tout à l'heure — sur la réduction des dépenses de fonctionnement. Lorsque vous coupez de façon substantielle, en cours d'année, les dépenses de fonctionnement, c'est évident que vous avez une réduction de volume que ce soit des services, ou que ce soit des objets, ou des dépenses de fonctionnement qui sont imputables aux fonds. Donc, vous avez une baisse de revenus avec une tarification qui s'approchait du prix de revient, mais qui fait en sorte que vos dépenses ont le temps de se réajuster de façon telle pour tenir compte, je dirais, des objets de nature conjoncturelle.

M. Gautrin: Mais est-ce que le fonds s'adapte?

M. Dicaire (André): Mais oui, le fonds s'adapte...

M. Gautrin: S'adapte à...

M. Dicaire (André): ...c'est-à-dire qu'il s'adapte de deux manières...

M. Gautrin: Je comprends qu'il peut y avoir un...

M. Dicaire (André): Il peut s'adapter de deux manières. La première manière, c'est de continuer à faire de la rationalisation et à couper dans les dépenses de fonctionnement, de coûts de livraison de ces produits et de ces services-là. Il y a un certain nombre de mesures qui ont été prises dans chacun des cas pour tenter de réduire ça.

Également, il y a une manière aussi de faire en sorte que les fonds peuvent rendre de façon beaucoup plus attrayante les produits qui sont livrés à l'ensemble de la machine gouvernementale. Donc, il y a eu des démarches également qui ont été faites à l'intérieur de certains fonds pour faire en sorte que ces produits-là soient mieux connus auprès des ministères, dans la capacité des fonds de livrer des services de qualité à bon coût. Vous avez eu ça dans l'édition gouvernementale, vous avez eu ça dans la messagerie, vous avez eu ça dans la reprographie, etc., pour faire en sorte que, en autant que faire se peut, si on livre un bon produit à des taux compétitifs, le produit et le service soient livrés à l'interne plutôt qu'à l'externe. Donc, il y a eu toute une série d'initiatives, autant quant à la dépense que quant à la possibilité d'augmenter les revenus, qui ont été effectuées.

M. Gautrin: O.K., mais...

M. Dicaire (André): C'est pour ça que, graduellement, ces fonds-là devraient tendre à un équilibre budgétaire. C'est ce qui a été fait, là.

M. Gautrin: M. le Président, je comprends qu'on pourrait discuter très, très longtemps là-dessus. Je vais quand même vous poser la question. Je comprends que vous pourriez peut-être, si vous aviez un document là-dessus, l'envoyer à la secrétaire de la commission qui pourrait, après, nous le rendre public.

● (15 h 40) ●

Vous devez avoir des directives, des moyens ou des éléments de surveillance sur chacun des fonds, pour savoir qu'ils ont une tarification qui correspond réellement au marché et qui va permettre d'arriver à une situation de non-déficit. Est-ce que vous avez, par écrit, ces directives? Est-ce que vous pouvez les rendre publiques? Est-ce que vous pouvez nous en informer? Là, vous me répondez d'une manière tellement générale que...

M. Dicaire (André): Il faudrait les prendre fonds par fonds pour que ce soit...

M. Gautrin: Je ne voudrais pas prendre tout l'échange qu'on a parce qu'on a d'autres questions après. Mais est-ce que vous pourriez nous donner, fonds par fonds, les directives? Il y a huit fonds, ça fait huit papiers...

M. Dicaire (André): Disons que le mot «directives» est peut-être moins approprié dans le cas des fonds. Ce qu'il serait possible de donner, c'est les gestes qui ont été posés dans chacun des fonds pour faire en sorte que ces fonds-là tendent à l'équilibre budgétaire.

M. Gautrin: Est-ce que vous pourriez rapidement nous faire la liste des fonds et peut-être nous dire, pour les fins de la commission, quels gestes vous avez posés sur chacun de ces fonds-là?

M. Dicaire (André): Bien sûr.

M. Careau (Jean-Claude): Sûrement. Par exemple, pour la direction...

M. Gautrin: Alors, je vous écoute, et vous allez nous le donner par écrit après, nous faire un petit résumé par écrit, si vous permettez.

M. Careau (Jean-Claude): Sûrement.

M. Gautrin: Vous pourriez l'envoyer à la secrétaire qui serait heureuse de nous le transmettre.

M. Careau (Jean-Claude): Je vais vous donner un certain nombre d'exemples. Le Fonds des acquisitions. Il s'agit des achats de biens. Là-dessus, de 1992-1993 à 1995-1996, c'est-à-dire durant les trois dernières années, les dépenses de la direction sont passées de 6 700 000 \$ à 4 300 000 \$, ça veut dire une réduction de 36 %. Durant la même période, les effectifs sont passés de 89 personnes

à 56, une diminution de 33 personnes, 37 %, cela pour fournir à peu près toujours les mêmes services, mais avec une demande diminuant continuellement. Alors, une adaptation des dépenses pour rester ou devenir rentable, parce que c'est un fonds, il faut bien le noter, créé en 1992. Alors, l'historique n'est pas tellement loin.

Il est prévu également pour ce Fonds-là de développer de nouveaux regroupements d'achat dans des domaines de biens et de services auxiliaires, des domaines qui étaient moins touchés autrefois, en vue d'augmenter le volume d'achat. Il y a également d'entrepris l'installation d'un babillard électronique pour rendre les choses plus rapides et il y a un plan de relève des affaires, qui vient d'être élaboré, qui prévoit la promotion: des dépliant, des fiches promotionnelles qui viseront particulièrement le réseau de la santé, de l'éducation et des municipalités. On a convenu, avec le ministère des Affaires municipales, de rendre les services du directeur des achats disponibles pour les municipalités. Ça va donc, à notre avis, augmenter de façon importante le volume d'affaires et, partant, assurer la rentabilité de ce Fonds-là.

Si on regarde du côté de la reprographie gouvernementale, on a eu d'énormes difficultés. Je ne vous cache pas que je pense que, cette année, on devrait finir avec un déficit de tout près de trois quarts de millions de dollars. Qu'est-ce qu'on a fait? On a surtout constaté que le nombre d'impressions a diminué de 247 000 000 à 183 000 000. On a constaté, en faisant des analyses de marché, que l'entreprise privée a subi une baisse à peu près semblable par rapport aux ministères clients. Les ministères clients n'ont pas, autrement dit, montré de désaffection envers notre Fonds pour aller vers l'entreprise privée. Les diminutions sont à peu près équivalentes.

En 1994, le nombre d'ateliers de reprographie était de 26; il a été ramené à 15. Le nombre de personnes travaillant dans ces ateliers a été réduit de 28; il est passé de 103 à 75. L'atelier central de Québec, qui est à l'édifice G, va être déménagé incessamment sur le boulevard Hamel, ce qui va amener une réduction de loyer de 100 000 \$ par année.

En 1995-1996, il est prévu de procéder à la transformation de la majorité des ateliers en comptoirs de service. Ce qu'on veut dire par là, c'est que ça va permettre rapidement, à l'intérieur d'un bâtiment, sans avoir un grand atelier, de le fermer — les 26 qui sont passés à 15, si on veut — et de maintenir là peut-être un point de service pour les travaux rapides pour desservir rapidement les clients et fournir ainsi un meilleur service, et les grosses quantités seraient envoyées aux ateliers.

On a acquis des équipements beaucoup plus productifs. On a une machine, là, extrêmement performante et on a réussi à s'entendre avec notre personnel pour que cette machine fonctionne sur trois quarts de travail au lieu de deux quarts l'an dernier, donc une meilleure utilisation d'un équipement coûteux.

Le Président (M. Lachance): Monsieur...

M. Careau (Jean-Claude): Et, là, également, un plan de marketing bien structuré et des beaux dépliant, etc.

Le Président (M. Lachance): M. Careau, je m'excuse, mais, afin de permettre aux parlementaires de pouvoir échanger sur le plus grand nombre possible de sujets, si c'était possible d'abréger vos réponses parce que...

M. Careau (Jean-Claude): Oui, sûrement.

M. Gautrin: Et vous pourriez nous l'envoyer. Écoutez, je comprends. Pourriez-vous, ce que vous nous dites là, nous le déposer à la commission, à la secrétaire de la commission qui nous le ferait parvenir, à chacun des membres de la commission, pour avoir une idée des mesures que vous prenez pour vous assurer que les fonds...

Mais ma question... et j'y reviendrai l'an prochain quand je vous rencontrerai encore. Réellement, là, je pense qu'il faudrait que vous ayez une mesure de surveillance sur chacun de ces fonds de manière non pas que les fonds s'équilibrent globalement, mais que chacun des fonds arrive à un équilibre et que vous puissiez vérifier la tarification de manière que la tarification juste soit...

M. Careau (Jean-Claude): Sur cet aspect-là, je suis content de vous souligner une chose. C'est que, de la part des gestionnaires en place, j'ai une collaboration soutenue de 200 %.

M. Gautrin: Parfait.

M. Careau (Jean-Claude): Nous nous réunissons, je dirais, presque deux fois par semaine, toujours pour essayer d'élaborer, d'identifier les problématiques, de trouver des solutions et de proposer des avenues pour régler des problèmes qui sont difficiles, des fois, à détecter à l'avance.

M. Gautrin: Merci, M. Careau.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Roberval.

M. Laprise: Moi, j'aimerais savoir si les meubles que vous avez à l'intérieur de vos entrepôts, c'est accessible dans les régions, ces meubles-là, ou pas. Vous disiez tout à l'heure...

M. Careau (Jean-Claude): C'est-à-dire que les meubles qu'on détient en entrepôt sont pour l'usage des ministères du gouvernement.

M. Laprise: Ministères du gouvernement.

M. Careau (Jean-Claude): C'est-à-dire qu'on les achète et on les gardait, on les garde encore, évidemment, les meubles en bois, par exemple les pupitres, ces pièces-là, pour servir aux ministères. C'est un meuble qui est standardisé, qui permet, si on veut ajuster une section, d'être sûr que les deux sections vont s'ajuster, quoi, ensemble parfaitement et d'éviter d'avoir une disparité de meubles incroyable.

M. Laprise: Parce que...

M. Careau (Jean-Claude): Et c'est livré, évidemment, dans les régions, partout où les ministères en requièrent.

M. Laprise: ...quand j'ai ouvert mon bureau de député, on a fait appel aux Services gouvernementaux. On nous a dit qu'ils n'en avaient pas. Je n'ai même pas pu avoir ceux du député qui était avant moi parce qu'il en avait besoin ailleurs. Alors, c'est pour ça, là. Je m'interrogeais sur ce que vous aviez avancé tout à l'heure.

M. Careau (Jean-Claude): Bien, là...

M. Laprise: Il n'y en avait pas de disponible.

M. Careau (Jean-Claude): Non, mais je ne suis pas sûr, si c'est des meubles... Ça dépend de ce que vous parlez.

M. Laprise: C'étaient des bureaux et des chaises de bureau. Oui, oui, c'était ça.

M. Careau (Jean-Claude): Oui. Si c'est des meubles en surplus, là, c'est une autre chose.

M. Laprise: O.K.

M. Careau (Jean-Claude): On vend les meubles en surplus. On en dispose.

M. Laprise: O.K.

M. Careau (Jean-Claude): Ou on les donne aux ministères qui les requièrent avant de les vendre au privé.

M. Laprise: Maintenant, j'aurais...

M. Careau (Jean-Claude): Mais, si c'est des meubles neufs, je ne suis pas sûr que l'Assemblée nationale soit dans notre clientèle pour vendre ces meubles-là. Est-ce que l'Assemblée nationale achète nos meubles? Je pourrais vérifier, vous donner une réponse tout à l'heure.

M. Laprise: O.K. J'avais une autre question, maintenant. Suite aux recommandations que nous avons

du Vérificateur général, est-ce que vous êtes en mesure, à ce moment-là, d'appliquer ces recommandations-là pour corriger certaines lacunes administratives en termes d'administration de vos services, en termes d'opération de vos services?

M. Careau (Jean-Claude): Les rapports du Vérificateur général, dans toute la mesure qui nous est possible, à l'intérieur des délais qu'on a, on tente évidemment d'appliquer ces recommandations-là. C'est notre livre de chevet, je dirais.

M. Laprise: Très bien.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Charlevoix.

Fonds des services de télécommunications

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, si je suis hors d'ordre, vous me le direz, étant donné que j'ai malheureusement manqué ce matin. Je voudrais parler du système téléphonique. J'ai été très surpris d'apprendre...

Le Président (M. Lachance): Nous en sommes... Excusez, M. le député de Charlevoix. Oui, nous en sommes aux fonds spéciaux. Alors, ça va bien dans ce que vous indiquiez.

● (15 h 50) ●

M. Bertrand (Charlevoix): Pas de problème. Alors, j'ai été quand même surpris de constater que les appareils — on parle de 43 000 appareils loués — étaient loués et non achetés. Par contre, dans la vérification, j'ai pris connaissance que ça devait être examiné. Vous deviez faire des recommandations. Alors, j'aimerais savoir, M. le Président, si les recommandations qui avaient été mentionnées au Vérificateur général ou les orientations, de nouvelles orientations ont été déposées ou vont être déposées. Si oui, est-ce qu'on semblerait réaliser des gains ou des économies substantielles? Sinon, quand le Vérificateur peut-il avoir ce rapport-là?

M. Careau (Jean-Claude): La question avait été posée. Ça avait été abordé dans un rapport du Vérificateur général. Je veux vous présenter M. Bernard Beauchemin, qui est directeur général du Fonds des services de télécommunications, qui a une expertise dans ce domaine-là et qui va se faire un plaisir de vous donner toutes les réponses voulues.

Le Président (M. Lachance): M. Beauchemin.

M. Beauchemin (Bernard): M. le Président, M. le député, pour répondre précisément à votre question, les orientations en téléphonie auxquelles vous faites référence ont effectivement été déposées au Conseil du trésor au printemps de cette année. Ces orientations-là sont assez exhaustives. Mais, pour répondre de façon

plus pointue à ce qui semble vous préoccuper, il ressort que les terminaux et les systèmes téléphoniques qui sont actuellement utilisés dans les ministères et organismes ont une durée de vie utile qui mérite d'être considérée avant de procéder à de nouveaux achats et qu'à partir de ça il est entendu qu'on va essayer de maximiser leur durée de vie et, éventuellement, s'il est nécessaire de les remplacer, de voir s'il est plus rentable de continuer à procéder en mode de location d'équipement ou en mode d'achat. Il faut se souvenir que ce n'est pas seulement une question de savoir si on doit acheter ou louer des systèmes et des équipements téléphoniques, mais il faut aussi s'assurer des coûts qui sont reliés à leur opération et à leur gestion. L'un dans l'autre, c'est une analyse globale qui nous permet de répondre à cette question-là.

M. Bertrand (Charlevoix): Est-ce qu'il y avait une différence... Vous semblez quand même avoir fait l'étude assez profondément. Est-ce que, de mémoire, il y avait une différence quand même... Vous semblez dire que ça ne serait pas nécessairement avantageux d'acheter. Je comprends qu'à la vitesse où les systèmes évoluent, peut-être que ça se justifie. Mais, par rapport à la recommandation que vous aviez du Vérificateur général, il n'y a pas de chiffres que vous pouvez fournir? Ou en pourcentage.

M. Beauchemin (Bernard): Si on reprend le rapport du Vérificateur général, il faut le placer dans le contexte suivant. C'est que les représentants du Vérificateur général ont vérifié auprès des fournisseurs d'équipements quel était le taux de rentabilité d'acheter des équipements plutôt que de les louer. Il leur a été répondu que quelqu'un qui achetait un équipement au lieu de le louer pouvait compter sur un bénéfice entre 5 % et 15 % de sa valeur, et c'est ce qui est reflété au rapport du Vérificateur général. À partir de ces données-là, le Vérificateur général soutient qu'il aurait été préférable, au cours des années antérieures, de procéder à l'acquisition des équipements téléphoniques plutôt que de les louer.

Il faut cependant remarquer un certain nombre de choses. La première des choses, c'est qu'au moment où le commentaire a été fait, la majeure partie de ces équipements-là était, pour ainsi dire, payée. Et je vais expliquer ce qu'il retourne. Si on loue un équipement auprès de Bell Canada, on a un certain nombre de versements qui peuvent, par exemple, être sur cinq ans et, au bout de la période de cinq ans, si vous versez 15 % de la valeur initiale, vous obtenez l'équipement en toute propriété. À ce moment-là, il y a de nouveaux calculs qui doivent être faits pour les coûts d'entretien. Bon. Alors, au moment où le Vérificateur général a fait ses commentaires, la majorité des équipements qui avaient été loués par le gouvernement étaient rendus dans une période suffisamment avancée de paiement pour que l'économie anticipée ne puisse pas se réaliser. En fait, on a actualisé les paiements, tel qu'il nous était recommandé par le Vérificateur général, et l'effet net qui a été

calculé, qui peut être démontré... On a sauvé 50 000 \$ parce que la majorité des équipements étaient, entre guillemets, rentabilisés.

Ceci étant dit, la remarque s'avère intéressante. Et, si on achetait demain matin un nouvel équipement, il faudrait considérer l'opportunité de l'acheter plutôt que de le louer, mais en tenant compte aussi des coûts qui s'ensuivraient au niveau de son entretien. C'est là qu'il faut nuancer. Je donne un exemple assez simple. C'est que beaucoup de téléphones du gouvernement sont des téléphones qui sont loués de la compagnie de téléphone Bell, entre autres, qui est bien connue. Ces téléphones-là sont reliés à des lignes de téléphone de type Centrex, qui donnent un certain nombre de fonctionnalités. Si, demain matin, ces appareils-là, on décidait de les acheter, on pourrait les acheter pour une valeur nominale assez petite. Sauf qu'actuellement, compte tenu que les équipements sont loués et qu'ils sont, pour ainsi dire, payés, on peut les faire entretenir beaucoup. Mais, si, demain matin, on les achetait, il faudrait renégocier un nouveau contrat d'entretien qui, à ce moment-là, ne serait pas rentable.

Donc, ce qu'on peut résumer, c'est de dire que l'opinion du Vérificateur général, tout en étant fondée, s'inscrit dans un momentum qui nous permettra de prendre ces types d'orientations là pour les années futures, mais, les investissements étant déjà consentis pour l'ensemble des appareils du gouvernement et ces appareils-là étant toujours valables, il vaut mieux, à ce moment-là, continuer à payer leur coût d'entretien, le coût de location étant, pour ainsi dire, remboursé.

M. Bertrand (Charlevoix): Vous avez dit, si j'ai bien compris, que vous aviez déposé vos orientations au printemps. C'est ça?

M. Beauchemin (Bernard): Exact, oui.

M. Bertrand (Charlevoix): Est-ce que vous avez eu des commentaires ou des instructions du Conseil du trésor au Fonds, à ce moment-là ou depuis ce temps-là?

M. Beauchemin (Bernard): La façon dont cela a fonctionné, c'est que le Fonds a déposé ces orientations-là non pas pour une approbation, mais pour une information du Conseil sur les orientations qui étaient envisagées.

M. Bertrand (Charlevoix): C'est resté à titre d'information. Vous n'avez pas eu d'autres commentaires.

M. Beauchemin (Bernard): Sauf que je pense que le type d'application de ce type d'orientation relève davantage d'une direction générale d'opération qui, à ce moment-là, dans la vie de tous les jours, gère le Fonds.

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, une dernière question, peut-être deux. Mais, en tout cas,

concernant la vérification des factures, dans le rapport du Vérificateur, on se posait de sérieuses questions sur la vérification des factures et vous deviez, je pense, présenter quelque chose. Est-ce que ça a été fait?

M. Beauchemin (Bernard): Sur la vérification des factures, les observations du Vérificateur général portent sur deux plans. Un premier plan, de s'assurer que ce qui est transmis par les compagnies de téléphone correspond bien aux produits et services obtenus par les ministères et organismes. Et, sur ça, ce qu'on peut dire, c'est qu'on peut rappeler qu'il y a eu des documents de partage de responsabilités qui ont été élaborés et déposés auprès des ministères et organismes, leur réitérant leur niveau de responsabilité, à savoir, par exemple, si les produits et services qui leur sont facturés sont bien dans leur ministère et sont bien utilisés par eux. À titre d'exemple, nous, mensuellement, on va facturer tant de location d'équipement téléphonique, on va facturer des appels interurbains, et chaque ministère doit, à ce moment-là, confirmer que ces services-là ont bel et bien été rendus. Ça, c'était une première partie. Et notre réponse, à ce niveau-là, c'est qu'il s'agit d'un partage de responsabilités où, nous, on fournit l'information pertinente aux produits et services et les ministères ont la responsabilité d'en confirmer le service rendu.

L'autre partie était relative aux fins de s'assurer que le gouvernement, nonobstant la refacturation des produits et services, ne paie pas plus que les services qu'il a bien commandés. Sur ça, je pense qu'il y a eu deux éléments de réponse qu'on peut amener. Un premier élément, qui a été, à ce moment-là, souligné au Vérificateur général, était à l'effet qu'on est en cours d'une refonte de système. Parce qu'il faut rappeler que les systèmes informatiques qui supportent le Fonds, actuellement, remontent à aussi loin que les années quatre-vingt, années où il n'existait pas le même type de facturation des produits et services. Donc, ce sont des systèmes qui doivent être revus pour donner une plus grande garantie. Alors, c'est un premier élément de solution, et c'est en cours. Les dernières livraisons vont avoir lieu à l'automne 1996, ça veut dire dans un an et demi.

M. Bertrand (Charlevoix): Juste là-dessus, juste là-dessus. Pourquoi à l'automne 1996? Est-ce que c'est parce que c'est — moi, je m'excuse pour mon ignorance — compliqué, c'est beaucoup de...

M. Beauchemin (Bernard): C'est très complexe. L'équipe qui relève de la Direction générale de l'informatique fait ce développement-là. Compte tenu de toutes les étapes à remplir et parce que... On parle du contrôle de la facturation, mais, en fait, il y a des systèmes qui sont complémentaires. Il faut travailler sur les inventaires, s'assurer qu'on a les bons inventaires, qu'on a la bonne tarification. Donc, je dirais que c'est un délai rapide, compte tenu des circonstances.

● (16 heures) ●

C'est certainement un domaine complexe parce qu'il faut quand même rappeler que le budget du Fonds est de l'ordre de 80 000 000 \$, dont 70 000 000 \$ vont aux fournisseurs de services. Annuellement, il transite 13 000 commandes par le Fonds, des commandes qui sont de tous ordres, qui peuvent être une demande pour une carte d'appel, un déplacement de téléphone. Mensuellement, le Fonds payait jusqu'à présent pour 500 000 \$ ce qu'on appelle des frais de service qui sont des frais relatifs au mouvement d'équipement téléphonique. On voit que ça a quand même baissé parce que, actuellement, on parle de 350 000 \$ par mois au lieu de 500 000 \$.

Donc, il y a une très grande complexité, et c'est complexe au point qu'actuellement on est en train de signer, sur approbation du Conseil du trésor, un contrat de cinq ans pour le nombre de lignes Centrex du gouvernement, à un taux qui est très avantageux pour le gouvernement. La compagnie Bell, qui n'est quand même pas une petite compagnie, n'est pas en mesure elle-même de nous certifier le nombre de lignes qu'elle met à la disposition du gouvernement. Donc, c'est clair que c'est un domaine qui est très fluctuant, qui est très variable et où notre positionnement est quand même fort appréciable. C'est sûr qu'il peut être amélioré, mais, nous, on a quand même la garantie, l'assurance que le gouvernement paie, je dirais, ce pourquoi il est facturé.

M. Bertrand (Charlevoix): Merci.

Le Président (M. Lachance): Est-ce qu'il y a d'autres interventions concernant les fonds spéciaux? Mme la députée de Vanier.

Fonds du courrier et de la messagerie

Mme Barbeau: Oui, c'est concernant celui du courrier et de la messagerie.

M. Careau (Jean-Claude): Le Fonds du courrier et de la messagerie est administré par M. Couillard qui administre également en même temps le fonds du Service aérien dont on disait ce matin qu'il va devenir un centre de services autonome.

Le Président (M. Lachance): Pour les fins du *Journal des débats*, votre prénom, M. Couillard?

M. Couillard (Gaston): Gaston.

Le Président (M. Lachance): Merci.

Mme Barbeau: Ma question, c'est suite à...

M. Gauthrin: Il faudra revenir sur les centres de services autonomes durant les débats.

Le Président (M. Lachance): Mme la députée de Vanier.

Mme Barbeau: Oui. Suite au rapport du Vérificateur général, on dit que le Fonds du courrier n'a pas l'air trop, trop au courant de ce qui se passe auprès des ministères, c'est quoi le besoin, c'est quoi les services obtenus. En tout cas, il parle d'un plan d'affaires, qu'il n'y a pas de plan d'affaires, puis que les ministères feraient appel à d'autres services privés. Puis, il paraîtrait que le Fonds du courrier n'est pas à même de dire combien ça coûte, etc. J'aimerais savoir où vous en êtes rendu là-dessus.

M. Couillard (Gaston): Disons que le Fonds du courrier et de la messagerie existe depuis le 1er avril 1992. Avant, les crédits étaient à partir des crédits votés, c'est-à-dire que les ministères acheminaient leur courrier via une unité administrative qui était au ministère des Approvisionnement et Services; les gens faisaient l'oblitération, l'affranchissement du courrier, et le courrier était acheminé à la Société canadienne des postes. Donc, lorsqu'on a eu la demande de créer le Fonds du courrier et de la messagerie, en avril 1992, il fallait voir, d'une part, que le personnel qui était en place n'avait aucune statistique sur combien de lettres on avait acheminées dans le courant des années antérieures parce que, tout simplement, ce qu'on faisait, c'est qu'on affranchissait le courrier qui était acheminé, à ce moment-là. Donc, ça a posé une première problématique de pouvoir faire assumer, à l'intérieur d'une tarification, les coûts de production.

Donc, dans un premier temps, les gestionnaires en place ont tout simplement uniformisé le coût de production en disant: Voici, il passe tant de milliers de lettres ici approximativement. Et sans aller au détail de chacun, combien ça pouvait coûter pour oblitérer une lettre ou affranchir une lettre de 5 x 9 ou une lettre un peu plus large, ils ont tout simplement établi un coût uniforme qui était, à ce moment-là, de 7 %.

Pas besoin de vous dire que, lorsque vous payez un timbre 0,43 \$ à la Société canadienne des postes et que, parce que vous allez le cueillir avec vos camions dans les ministères, que vous l'amenez de l'édifice G, dans le temps, que vous l'affranchissez, vous chargez 7 % pour ça, ce n'était pas tellement populaire. Les timbres à 0,45 \$, les ministères se les procuraient à 0,43 \$.

Donc, dans un deuxième temps, ce qu'on a essayé de faire, c'est de quantifier effectivement combien ça nous coûtait à l'intérieur avec les moyens qu'on avait à ce moment-là, parce qu'il fallait mettre en place les mécanismes de facturation auprès des ministères et avoir une meilleure connaissance, aussi, de ce qui se faisait sur la ligne de production. Tout ça dans un contexte, aussi, où la clientèle modifie ses habitudes de demander des services et aussi, en même temps, par rapport aux diminutions de budget que chacun a. Donc, quand vous avez à préparer un budget 15 à 16 mois avant, vous le préparez à partir de statistiques que vous avez été capable de «processer», vous imaginez que la clientèle va probablement être fidèle et va vous ache-

miner sensiblement le même courrier, vous pouvez établir un budget, et ce n'est que trois, quatre ou cinq mois après le début de l'exercice que vous réalisez si, effectivement, vos prévisions étaient bonnes ou mauvaises.

Ça a été le problème au niveau du courrier et de la messagerie, et on essaie tout ce qu'on peut pour avoir une meilleure connaissance et être capable d'anticiper la demande, ce qui n'est pas facile, tout en réduisant les coûts et en s'assurant qu'on ne charge pas, à un ministère, 0,45 \$ pour un timbre qui en vaut 0,43 \$.

Mme Barbeau: Et c'est là que vous en êtes. C'est ça?

M. Couillard (Gaston): Au moment où on se parle...

Mme Barbeau: Vous êtes encore en train de...

M. Couillard (Gaston): Oui. Je regarde juste par rapport à l'an passé. L'an passé, on avait prévu un certain volume d'affaires et, par rapport à ce qui s'est passé suite à des diminutions de crédits dans les différents ministères, on s'aperçoit que même la clientèle a changé ses habitudes. Ils sont venus, au niveau du courrier et de la messagerie, chercher les produits qui étaient à ce moment-là intéressants pour leur fonctionnement, modifiant ainsi la demande. Donc, on avait axé, l'an passé, avec notre entente de partenariat avec la Société canadienne des postes, sur du courrier préaffranchi, de telle sorte que chacun des ministères puisse tout simplement prendre le courrier, le mettre dans la boîte rouge à la porte et que ça n'ait plus besoin de passer l'édifice G. La réaction des ministères devant ça n'a pas été celle qu'on avait préconisée. Ils sont allés à peu près dans ce genre de produits environ à 50 %. Donc, on a toujours essayé de convaincre les gens que ce qu'on a mis en place pour essayer de couper des coûts de production à l'intérieur, c'est la bonne façon de faire.

Mme Barbeau: Ça veut dire que ça fait trois ans que ça existe et que vous n'avez pas été capable de faire un plan d'affaires, finalement. C'est ça que vous me dites, que vous n'êtes pas capable d'évaluer les...

M. Couillard (Gaston): Je ne suis pas capable de prévoir la demande. Si quelqu'un est capable de me donner la demande que je vais avoir l'an prochain, combien les ministères vont acheminer de lettres, ça va être très facile pour moi de pouvoir rentabiliser l'opération.

Mme Barbeau: Mais ça, c'est sûr qu'on ne peut pas le savoir, dans le sens où n'importe quelle personne qui part en affaires ne peut pas dire, au client près, combien elle va avoir de clients, sauf que, je ne sais pas, j'essaie de comprendre comment vous pouvez planifier sans vous être fait un genre de plan.

M. Couillard (Gaston): On est parti à partir des besoins qu'on a vu céduer dans une année. Donc, prenez un exemple. On dépose nos budgets pour compter depuis le 1er avril. On s'est basé sur les données que nous avions il y a environ cinq mois. Quand je revois aujourd'hui même ces données-là, je m'aperçois que, même par rapport à ce qui était véhiculé à ce moment-là et qu'on pouvait constater sur la ligne de production, ces demandes-là ne se concrétisent pas aujourd'hui; elles ont encore diminué et elles ont changé de place, elles sont repositionnées par rapport à ce qu'on avait déposé comme budget. Donc, je suis obligé de réorganiser encore à l'intérieur.

Mme Barbeau: Mais, les ministères, est-ce que vous savez pourquoi... Je ne sais pas comment vous fonctionnez, mais est-ce que vous leur parlez pour savoir pourquoi ils n'utilisent pas vos services? Est-ce qu'il y a des raisons précises? Est-ce que ce n'est pas assez efficace? Ça ne va pas assez vite? Je ne sais pas, je pose la question, là. Est-ce que vous leur posez la question? Est-ce qu'il y a une campagne de sensibilisation auprès des ministères pour dire: Si on marche d'une façon, tout le monde pareil, ce sera économique? Je ne le sais pas, là, je pose la question.

M. Couillard (Gaston): On discute avec les ministères. L'an passé, personnellement, j'ai rencontré l'ensemble des intervenants à trois occasions pour voir comment on pourrait améliorer le service qu'on leur fournit déjà, tout en diminuant les coûts. Ça s'est traduit par des ententes, comme je vous mentionnais tout à l'heure, où on a diminué des coûts sur des services bien particuliers, mais ça ne nous a pas, pour tout ça, fidélisé la clientèle. La clientèle peut changer dépendamment de ses besoins. Il n'y a aucune obligation des ministères de passer chez nous.

• (16 h 10) •

M. Careau (Jean-Claude): On pourrait ajouter, parmi les mesures qui ont été mises en place, qu'il y a eu une réduction de personnel, réduction d'équipement également. Je pense qu'il y a des camions qui ont été réduits en nombre depuis l'an dernier. Il y a eu également un changement de locaux pour épargner également là-dessus. Il y a eu la création d'un centre de service à la clientèle, un point unique où les clients peuvent s'informer et placer leurs commandes d'avance. Donc, un grand nombre d'améliorations ont été mises sur pied, la difficulté qui réside toujours étant la variation difficilement prévisible de la demande.

Le Président (M. Lachance): Merci. M. le député de La Peltre, sur le même sujet.

M. Côté: Oui, toujours concernant le Fonds du courrier et de la messagerie. C'est relatif à l'organisation du travail. Alors, dans le rapport du Vérificateur général, il est mentionné que le Fonds n'avait pas l'assurance que l'organisation actuelle du travail assurait le

maximum d'efficacité, si vous voulez. Il était prévu également qu'il y aurait des choses qui seraient faites, des corrections qui seraient apportées, entre autres la redistribution des ateliers dans la ville de Québec qui était prévue pour décembre 1994. Et il y avait tous les horaires de ses circuits qui devaient être révisés. Alors, pourriez-vous nous préciser où ça en est rendu, tout ça? Est-ce qu'il y en a une partie qui est réalisée? Et puis, si oui, qu'est-ce que ça apporte comme améliorations, en termes de délais, par exemple, de livraison et aussi de réduction de coûts, j'imagine, peut-être également?

M. Couillard (Gaston): Disons qu'au niveau... Je vais prendre juste ici, au cours de la dernière année, ce que nous avons fait à Québec, on a fermé trois ateliers et, comme le secrétaire associé vous le mentionnait tout à l'heure, on a déménagé notre centre de tri de l'édifice G vers le 650, Godin, se traduisant par une diminution de loyer d'environ 200 000 \$.

Au niveau de la messagerie sur appel, avant, nous avions des camions et, lorsque les ministères faisaient affaire avec nous pour de la messagerie sur appel, un peu comme Dicom ou Purolator peuvent le faire, ils appelaient le Fonds pour avoir ce service-là. Après avoir analysé les coûts que ça engendrait et les revenus que ça générait, on a tout simplement décidé d'abandonner et d'ouvrir, avec mon collègue de la Direction générale des achats, une offre permanente qui est offerte, à l'heure actuelle, en globalisant toutes les demandes des ministères pour avoir un meilleur coût.

Au niveau de la cueillette, on a réorganisé le secteur. Il faut voir que, avec les produits préaffranchis, ce qu'on visait, c'était certains ministères en périphérie, entre autres, des gros centres, soit Québec ou Montréal. Je pense, entre autres, même dans la région de Montréal, je compte en périphérie l'île Jésus; ici, à Québec, tout ce qui est au nord du boulevard de la Capitale, je le calcule en périphérie. Il y avait des petits ministères qui étaient là, des organismes qui avaient une, deux ou trois lettres dans la journée à acheminer. Vous pouvez vous imaginer qu'avec un camion ce n'était pas tellement rentable d'aller chercher ça et de ramener ça à Québec, d'où l'importance qu'on avait mise sur le courrier préaffranchi pour que les ministères puissent tout simplement le déposer dans la boîte rouge au coin de la rue.

Donc, ces circuits-là ont été réorganisés, ce qui nous a permis, aussi bien à Québec qu'à Montréal, dans certains ministères, de revenir à une cueillette quotidienne, dans les ministères à plus gros volume, à deux cueillettes quotidiennes, tout en réduisant notre niveau de la flotte qui est passée de 40 camions à 25, au moment où on se parle. Et on essaie de donner un service de 24 heures. En plus, à ce niveau-là, ce qui est envisagé, c'est de maintenir quand même le cap pour essayer de mieux évaluer nos coûts de production, pour voir effectivement si nos services peuvent être rendus au meilleur coût possible.

M. Côté: En matière d'effectifs, de personnel?

M. Couillard (Gaston): On est passé de 140 à 104, au moment où on se parle, et on continue à diminuer.

M. Côté: Merci.

Le Président (M. Lachance): Merci. Alors, nous avons M. le député de Viger.

M. Maciocia: Juste une petite question, oui. Si je comprends bien, la raison pour laquelle les ministères et les organismes emploient la Société canadienne des postes ou d'autres, si je peux appeler, entreprises privées, c'est à cause de la diminution du personnel et de l'équipement que vous avez actuellement ou...

M. Couillard (Gaston): Je pense que ça n'a absolument rien à voir, M. le Président. D'une part, à titre d'exemple, un ministère pourrait, parce qu'on a abandonné un service de messageries sur appel, faire affaire avec les compagnies avec lesquelles on a négocié des volumes un peu plus gros, que ce soit Purolator ou Dicom, et ça, c'est tout simplement parce qu'on a évacué ce champ-là. Le deuxième élément, il y a des ministères qui génèrent assez de courrier pour avoir eux-mêmes leur propre atelier à l'intérieur. Je pense, entre autres, au ministère du Revenu qui, lui-même, achemine à la Société canadienne des postes pour tout près de 15 000 000 \$ à 16 000 000 \$ annuellement d'affranchissement. Donc, il le fait lui-même. Par contre, des petits organismes, où il y a moins de volume, font affaire avec nous. Donc, ce n'est pas régulier et ça change, dépendant des besoins et dépendant aussi de la demande qui se génère.

M. Maciocia: Si je comprends bien, ces ministères et ces organismes, s'ils désiraient faire affaire avec vous, vous n'auriez pas la capacité de les accommoder.

M. Couillard (Gaston): À l'heure actuelle, j'aurais la... Par rapport aux chiffres que nous avons prévus en début d'exercice, il n'y a pas de problème parce que la demande a encore fluctué et changé de cap.

M. Maciocia: Quelle est la raison pour laquelle ils ne le font pas?

M. Couillard (Gaston): Je ne peux pas vous le dire. Mais le Revenu, je parle, c'est un gros ministère. Mais, si on parle de petits organismes, ça peut être une question de budget, ça peut être une question que, cette année-là, ils font moins affaire avec leur clientèle extérieure, etc. On est en communication avec eux et...

M. Maciocia: Bien, c'est ça. Est-ce que vous n'essayez pas d'avoir des communications avec eux pour essayer justement d'avoir cette possibilité-là de les ac-

commoder avec votre service, au lieu d'aller à la Société canadienne des postes ou au secteur privé?

M. Careau (Jean-Claude): Je rappelle ce que M. Couillard disait tout à l'heure. Durant le courant de l'année dernière, il a rencontré l'ensemble des ministères trois fois au cours de l'année, justement pour échanger avec eux, voir la nature des problèmes qu'il pouvait y avoir, voir les mesures à mettre en place pour améliorer le service, s'il y avait lieu de le faire, et, à cet égard-là, on ne peut pas dire qu'on n'est pas informé. Maintenant, la raison pour laquelle les volumes diminuent, comme on disait, ça peut être dû à la conjoncture de réduction de dépenses, d'imputabilité plus grande. En fait, les ministères ne sont pas tenus de passer par notre service de courrier et de messagerie.

M. Maciocia: Oui, mais est-ce que ça coûte plus cher ou moins cher chez vous?

M. Careau (Jean-Claude): Nous, on a la prétention que ça ne coûte certainement pas plus cher...

M. Maciocia: Alors, ils devraient passer chez vous.

M. Careau (Jean-Claude): ...parce qu'on réussit à avoir des escomptes de volume de la Société des postes que les ministères individuellement n'ont pas.

M. Maciocia: Alors, ils devraient passer chez vous. C'est ça que je...

M. Careau (Jean-Claude): Bien, normalement, oui. Sans ça, on n'a pas besoin de garder un service comme celui-là.

M. Maciocia: Parfait.

Gestion des ressources informatiques

Le Président (M. Lachance): Merci. Nous abordons maintenant un nouveau sujet important, lui également, c'est la gestion des ressources informatiques. Alors, je cède la parole au député de Verdun.

M. Gauthier: Merci, M. le Président. Je voudrais remercier les messieurs qui viennent de nous quitter, les gestionnaires des fonds. On va entrer maintenant sur une question qui est tout à fait importante pour le gouvernement, qui est les ressources informatiques.

Le Vérificateur général, dans ses travaux, avait signalé un certain nombre de problèmes. Je vais essayer de les aborder ensemble. En ce qui touche la relève des systèmes, les plans directeurs et la gestion de la micro-informatique — ces trois choses-là vont ensemble — le problème de la sécurité informatique et le problème des droits d'auteur qui est peut-être celui qui se résoudre le plus facilement, je vais peut-être rentrer, M. le

Président, par le dernier, qui est le plus simple, et, après, on rentrera dans les autres questions.

Respect des droits d'auteur

Année après année, dans les rapports du Vérificateur général, certains ministères utilisent des logiciels copiés, piratés, sans payer les droits d'auteur. Si ma mémoire est exacte, pour n'en citer qu'un, je crois que le ministère du Revenu faisait partie de ces ministères-là. Si ma mémoire est exacte. J'y vois là quelque chose d'assez grave. Ma question, c'est: Vous, du Conseil du trésor, quel mécanisme avez-vous mis sur pied pour que les droits d'auteur soient respectés? Ou est-ce qu'il faudrait qu'on ait une politique de police à l'intérieur de chacun des ministères pour ça? Dans ce secteur-là, le gouvernement devrait être celui qui donne l'exemple. C'est non partisan parce que ça s'est fait sous notre administration.

● (16 h 20) ●

M. Dicaire (André): Vous avez raison lorsque vous dites que c'est un problème important. Je dois vous dire au point de départ que, si on regarde au niveau de la gestion interne du Secrétariat, et je pourrais y répondre de façon plus globale par la suite... Au Secrétariat du Conseil du trésor, nous, on a fait un inventaire des logiciels, on a adopté une politique d'élimination des copies illicites. Parfois, on a même constaté que c'étaient des copies de logiciels achetés par les employés pour eux-mêmes. Nous maintenons un mécanisme central, dans notre direction des technologies, de vérification des logiciels utilisés par le personnel, ce qui permet de nous assurer qu'aucune copie pirate n'est tolérée chez nous.

M. Gauthrin: Ça, c'est au Secrétariat du Conseil du trésor.

M. Dicaire (André): Ça, c'est au Secrétariat du Conseil du trésor.

M. Gauthrin: Bravo!

M. Dicaire (André): Je commence par ça parce que ma première réponse, sur un plan plus global, serait de vous dire que ce sont d'abord les ministères et les organismes qui ont la responsabilité de s'assurer du respect des droits d'auteur. Les dirigeants de ces ministères, de ces organismes-là devraient avoir des politiques claires à ce sujet.

Je n'avais pas l'intention d'engager des contrôleurs ou des gendarmes à partir du Secrétariat du Conseil pour surveiller ce que les ministères doivent faire. C'est une question de responsabilité. Avec ce que je disais ce matin sur l'imputabilité interne comme externe, il sera intéressant, lorsque les ministères viendront rencontrer les membres de la commission parlementaire, que vous puissiez leur demander s'ils se sont donné une politique à cet égard-là.

M. Gauthrin: Je n'oublierai pas de le faire lorsque nous rencontrerons le sous-ministre du ministère du Revenu, soyez sans crainte.

M. Dicaire (André): De sorte que c'est une responsabilité qui leur incombe. Il ne faut pas oublier qu'il y a une loi du ministère de la Culture qui protège ça. Quand on fait ça, entre guillemets, c'est un acte illégal, de sorte que je pense qu'on doit prendre des dispositions, chacun dans nos organisations, pour éviter que des choses de cette nature-là se produisent.

Même si ce dossier-là comme tel ne relève pas de la compétence du Secrétariat ou du Conseil du trésor parce que c'est une loi du ministère, à plusieurs reprises, sous une forme ou une autre, on a fait des rappels aux ministères pour leur indiquer de bien vouloir gérer toute la question de la protection des droits d'auteur. Donc, je pense que votre question, dans le contexte de ce dossier, mérite qu'on y apporte une attention spéciale.

M. Gauthrin: Je vous remercie de votre réponse. Je suis heureux de voir qu'au Secrétariat du Conseil du trésor une chose comme ça ne se produit pas.

Contrôle de l'équipement informatique

Donc, je reviendrai maintenant sur l'ensemble du parc informatique. Vous savez que le monde de l'informatique est un monde qui bouge extrêmement vite. Est-ce qu'on a une stratégie de développement, de relève dans notre parc? Est-ce qu'on a une idée claire du parc informatique? Vous êtes souvent l'organisme qui accepte les C.T. ou qui accepte ce qu'on peut acheter. Avez-vous une idée du développement du réseau actuellement des micro-ordinateurs pour l'ensemble du gouvernement? Est-ce que les nouvelles technologies, dites technologies de l'information ou, plus couramment, l'auto-route électronique... Est-ce qu'il y a un embryon de réflexion sur la possibilité de mettre en réseau l'ensemble du système informatique du gouvernement?

J'ai l'impression qu'à chaque fois, on s'adapte, et qu'on s'adapte à la pièce. Depuis le temps que je fais des engagements financiers, il n'y a pas un engagement financier où on ne m'a pas dit: On en a acheté un. Il y a un numéro d'appareil informatique pour chacun des ministères. Est-ce qu'il y a un plan global sur l'informatique?

M. Grégoire (Bruno): Bruno Grégoire, secrétaire adjoint aux politiques de gestion.

Je pense qu'il est important de dire que, pendant plusieurs années, le Conseil du trésor a requis des ministères, et le requiert encore, d'une certaine manière, qu'ils se donnent un plan stratégique et un plan directeur des technologies pour leur développement, là, en matière de technologie. Quand vous parlez de manière particulière du parc de micro, je peux vous dire qu'il existe ce

qu'on appelle le rapport annuel informatique qui permet de constater quel est le taux de pénétration de la micro-informatique, là, des postes de travail, le nombre de postes de travail qui a été installé dans les ministères. Chaque ministère, évidemment, est tenu, lui, de conserver un inventaire de ça.

M. Gautrin: Donc, il y a l'âge, l'âge de ce qui est, l'état exact du parc et...

M. Grégoire (Bruno): Oui. L'inventaire, il est dans le ministère. Ce que vous retrouvez dans le rapport annuel informatique, ce dont on dispose centralement comme indicateur, c'est ce qu'on appelle le nombre de postes de travail par employé. Autrement dit, vous avez un ministère qui a 1 000 employés et qui a 1 200 postes de travail — parce que ça se trouve, là — bien, il a dépassé le taux de pénétration de 100 %. Il y a d'autres types d'organisations qui sont à 50 %, à 60 %. Il faut comprendre que ces variations-là, ça répond, évidemment, à la nature des activités de chacun des organismes.

M. Gautrin: Je comprends.

M. Grégoire (Bruno): Mais...

M. Gautrin: Mais, quand vous dépassez 100 %, je me pose des questions.

M. Grégoire (Bruno): Ah bien! on s'en est posé beaucoup, parce que vous savez que, jusqu'à tout récemment, on approuvait toutes les acquisitions. On nous l'a beaucoup reproché. On nous disait qu'on faisait un contrôle un peu exagéré des investissements ou des dépenses en matière de technologie et, effectivement, c'était une question qui se posait. Sauf qu'il faut bien comprendre que ce n'est pas impossible. À partir du moment où les gens travaillent en réseau, qu'ils n'ont pas des micro-ordinateurs autonomes, là, où ils font simplement du traitement de texte et ils jouent, ils travaillent avec des logiciels en mode très autonome, dans la mesure où ils sont reliés à un ordinateur central ou qu'ils sont reliés avec d'autres micro-ordinateurs, avec d'autres postes de travail, bien, vous avez toujours, à ce moment-là, besoin de créer ce qu'on appelle une tête de réseau, un serveur de réseau et, bien, vous trouvez des équipes où il y a 10 personnes et où il y a 11 postes de travail, ça, ce n'est pas anormal.

On compte encore, nous, comme un poste de travail, les écrans qui ne sont pas des micro-ordinateurs, mais qui sont souvent fort utiles pour consulter des banques, soit sur l'ordinateur central, soit dans des réseaux, qui sont vraiment dédiés à ça. C'est ce qui explique que vous retrouvez effectivement, dans l'ensemble gouvernemental, des taux de pénétration qui sont assez variables. Ça va de 45 %, 50 % à 100 % ou presque, là.

M. Gautrin: Et la stratégie, est-ce que vous avez une stratégie de remplacement, ou ça se fait à l'intérieur de chacun des...

M. Grégoire (Bruno): Bon.

M. Gautrin: ...ministères dans leur propre...

M. Grégoire (Bruno): Il faut s'entendre, là. S'il s'agit d'augmenter, dans un ministère, le parc de postes de travail ou de micro-ordinateurs, c'est vraiment quelque chose qu'il appartient au ministère de décider à l'intérieur de son...

M. Gautrin: Bien sûr.

M. Grégoire (Bruno): ...propre plan stratégique, surtout par les temps qui courent, alors que tout le monde remet en question ses façons de faire, cherche des manières de procéder et de produire des biens et services, là, de manière plus économique. Très souvent, la solution, c'est d'augmenter la productivité en investissant dans les technologies. Alors, ça... Mais, quand vous parlez du maintien de l'actif, du remplacement, ça, déjà depuis quelques années, c'est quand même une activité qu'on ne contrôlait pas à la pièce et qui... C'est au ministère, au fond, de décider, quand un appareil est désuet, de le remplacer.

M. Gautrin: Et qu'est-ce qui arrive avec les appareils désuets?

M. Grégoire (Bruno): Les appareils désuets, d'une manière générale...

M. Gautrin: Ils pourraient être recyclés dans d'autres...

M. Grégoire (Bruno): ...ils sont déclarés excédentaires. Selon les directives en vigueur, quand le montant des biens excédentaires excède un certain seuil, c'est le directeur des achats du gouvernement — qui est ici, d'ailleurs, aujourd'hui — qui a la responsabilité d'en disposer. Il en dispose de différentes manières: en les mettant à l'encan ou... Il les vend, de manière générale. C'est lui qui gère les biens excédentaires.

M. Gautrin: Vous avez parlé d'un état du parc informatique. Je comprends que c'est par poste de travail. Est-ce que, ça, c'est quelque chose qui est public, disponible? Est-ce que vous pourriez nous donner accès à cette information?

M. Grégoire (Bruno): Vous parlez de l'inventaire particulier de chaque ministère?

M. Gautrin: C'est-à-dire, je ne voudrais pas non plus être enseveli sous une tonne de papier.

● (16 h 30) ●

M. Grégoire (Bruno): Bien, ça risque d'être ça.

M. Gautrin: Ce n'est pas ça, mais avoir une idée à peu près de quel est le parc informatique, quel est son taux de remplacement par ministère. À mon sens, ça peut rentrer dans une feuille 8 1/2 X 11.

M. Grégoire (Bruno): Je pense qu'on n'a pas fait ce type d'addition de manière précise, mais on a les données pour le faire. Autrement dit, on pourrait additionner le parc, mettons, au 31 mars, en 1994-1995.

M. Gautrin: Par ministère...

M. Grégoire (Bruno): ...par ministère, oui.

M. Gautrin: ...avec l'âge et le taux de vie...

M. Lemay (Martial): Martial Lemay. Je m'occupe des technologies. Ça ne sera pas par âge, c'est par type d'équipement. Et, donc, tout le monde va savoir qu'un 286 ça date d'il y a quatre ans et un 386...

M. Gautrin: Faites attention, quand vous dites «tout le monde», il ne faut pas exagérer sur les connaissances des membres...

M. Lemay (Martial): Non, si vous voulez qu'on vous donne l'âge, on va vous le dire dans une annexe. Mais, effectivement, le parc, on pourrait vous le donner à partir des données qui sont fournies pour le rapport annuel, qui, elles, sont plus complètes que ce qui apparaît dans le rapport annuel. Dans le rapport annuel, vous allez avoir le nombre d'équipements dans chacun des ministères, tandis qu'on pourrait vous le fournir, une page à peu près par ministère, pour les principaux équipements dans chacun des ministères, par type d'équipement, comme je viens de vous le dire. Le type, le numéro du micro donne une idée de son âge, dans ce cas-là. Et, donc, on vous dira aussi vers quelle date, à peu près, ça a été acheté, mais on n'a pas les dates d'achat dans ces choses-là.

M. Gautrin: Est-ce que vous avez une stratégie de développement de réseau? Je pense au courrier électronique interne au gouvernement, à l'autoroute électronique, des choses comme ça.

M. Grégoire (Bruno): Oui, tout le monde, par les temps qui courent...

M. Gautrin: Tout le monde en parle, donc j'imagine que vous aussi.

M. Grégoire (Bruno): On pense, évidemment, à Internet qui est l'autoroute électronique la plus connue et qui a le plus gros taux de croissance au monde. Il faut bien comprendre que ce n'est pas la seule, cependant, il y en a d'autres. Le gouvernement s'intéresse à ça de

différentes manières. Le ministère de la Culture, actuellement, s'intéresse à développer des produits qui pourraient être mis sur le réseau Internet qui, à cause de sa popularité, est devenu, au fond, une vitrine. On a constaté qu'on n'était pas tellement présents là-dessus.

Il y a mes collègues des Services gouvernementaux qui eux sont en train de développer un serveur gouvernemental pour gérer l'adressage — parce que, quand on veut s'abonner à Internet, on obtient une adresse électronique — puis gérer la sécurité aussi. Parce que, jusqu'à maintenant, il y a quand même plusieurs individus, soit via le réseau qu'on appelle RISQ, qui est le réseau des universités, soit à titre individuel, qui étaient abonnés à Internet, mais ils le faisaient de leur propre chef et pour leurs propres besoins. Il y a un projet qui est en cours aux Services gouvernementaux qui va permettre de créer un serveur qui va gérer ces adresses-là.

Mais, sur une plateforme comme ça, on peut faire toutes sortes de choses: on peut diffuser de l'information, on peut en consulter, on peut aller chercher de l'information à l'extérieur, on peut transférer de l'information sous forme électronique, sous forme de formulaire électronique, on peut faire du courrier électronique, on peut faire toutes sortes de choses. On a, effectivement, des projets de créer un courrier électronique gouvernemental. Je ne pense pas que la décision soit prise pour relier vraiment les ministères entre eux, je ne pense pas que la décision soit prise encore de vraiment procéder par Internet, cependant c'est quelque chose qui est envisageable parce que, au fond, c'est le plus populaire. Et, quand on se donne un tel réseau, il faut qu'on se donne une sorte de norme, au fond, pour qu'on puisse tous parler le même langage quand on se parle, et la norme, le protocole commun pourrait être effectivement celui d'Internet.

M. Gautrin: M. le Président, je comprends qu'on va avoir, que vous allez transmettre au secrétaire de la commission le parc, l'état du parc. Si, éventuellement, vous avez des travaux de réflexion sur, disons, une autoroute électronique ou un lien à l'intérieur du gouvernement, si vous avez un document là-dessus, je serais heureux, moi, de le voir, si c'est disponible, si vous pouviez le transmettre à la commission aussi.

M. Grégoire (Bruno): Je pourrais peut-être ajouter qu'Internet c'est seulement une forme...

M. Gautrin: Je suis d'accord avec vous.

M. Grégoire (Bruno): ...de réseau. Il y a le type UBI, qui est sur le câble coaxial des câblodistributeurs, il y a la fibre optique du réseau Sirius, il y a toutes sortes de plateformes.

M. Gautrin: Comprenez-moi bien, je n'essaie pas ici de faire votre travail. Ce dont j'essaie de m'assurer, c'est que la réflexion sur ce domaine-là se poursuit

et de connaître quel est l'état de votre réflexion dans ce domaine-là. C'est bien sûr que je ne je vais pas commencer à vous dire: Allez dans telle direction plutôt que telle autre direction, ce n'est pas notre fonction ici.

M. Grégoire (Bruno): Soyez rassuré, c'est plus facile d'identifier les gens qui ne parlent pas d'Internet ou d'autoroute électronique que ceux qui en parlent actuellement.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Gautrin: Merci. J'ai terminé, M. le Président.

Le Président (M. Lachance): Merci. Mme la députée de Vanier.

Mme Barbeau: Moi, c'est un petit peu complémentaire à la question du député de Verdun. Peut-être que vous l'avez dit, mais je n'ai peut-être pas saisi, là. Est-ce qu'il y a, via ce département-là — je ne sais pas comment vous appelez ça, les ressources informatiques, la gestion des ressources informatiques — une discussion permanente avec tous les responsables de chaque ministère pour évaluer, faire des projections, pour voir ce qui s'en vient, pour essayer de s'ajuster de façon permanente? Est-ce que ça existe ou non?

M. Grégoire (Bruno): Je dois vous dire que la direction qui fait partie du Secrétariat du Conseil du trésor s'appelle la Direction de la coordination gouvernementale des ressources informationnelles.

Mme Barbeau: O.K.

M. Grégoire (Bruno): Peut-être qu'il faut se rappeler brièvement, là, que c'est le guichet unique qui a été créé à partir de l'équipe qui faisait l'analyse des demandes, là, des ministères...

Mme Barbeau: O.K.

M. Grégoire (Bruno): ...qui voulaient dépenser dans le domaine des technologies, qui devaient demander une autorisation au Conseil du trésor, et l'équipe qui était, jusqu'en janvier 1994, au ministère des Communications, qui constituait le coeur, le noyau, l'expertise gouvernementale centrale en matière de technologies d'information, ces gens-là faisaient, et font encore — ils sont regroupés chez nous dans une seule équipe que dirige Martial Lemay, qui est ici — les...

Mme Barbeau: O.K.

M. Grégoire (Bruno): ...orientations technologiques gouvernementales, ils font les normes techniques gouvernementales, ils offrent une vitrine technologique, pas pour faire nécessairement la promotion, mais pour

faire des démonstrations des nouvelles technologies. Ils font ce qu'on appelle la veille technologique, c'est-à-dire qu'ils gèrent d'ailleurs, à cette fin-là, un centre de documentation qui est très important pour se tenir au courant, là, et tenir au courant la communauté gouvernementale de ce qui se fait de nouveau dans les technologies.

Bon. On a créé un guichet unique. Quand vous me posez la question: Est-ce qu'on fait une planification centrale? C'est une chose qui a toujours été perçue de manière assez négative. S'il s'agit d'un plan opérationnel, les technologies de l'information, c'est tellement disséminé, le taux de pénétration est tellement fort, maintenant, qu'on peut vraiment, on doit vraiment conclure que c'est l'affaire des ministères, c'est une des principales ressources des ministères pour changer leur façon de faire, et dans leur fonctionnement quotidien.

Ce qui existe, centralement, c'est des orientations technologiques...

Mme Barbeau: O.K.

M. Grégoire (Bruno): ...c'est de la normalisation technologique, et le Secrétariat donne des avis techniques aux gens pour qu'ils puissent tester, à l'occasion, les produits. Mais, au fond, on a un recueil de normes et d'orientations gouvernementales, et, en pratique, au fil des ans, chaque ministère a obtenu son propre cadre de gestion. Il a ses propres orientations, ses propres choix. Dans les investissements qu'il projette de faire, il va faire d'autres choix techniques, et ça, ça se fait vraiment sur le mode de la concertation, là, en tout cas habituellement.

Mme Barbeau: Finalement, ce que vous me dites, c'est que chaque ministère définit ce dont il a besoin, là...

M. Grégoire (Bruno): C'est ça.

• (16 h 40) •

Mme Barbeau: ...finalement, pour ses fonctions, mais, ensemble, vous avez quand même une vision globale, c'est-à-dire qu'il n'y a pas, j'imagine, un ministère qui marche au Macintosh et un autre qui marche au IBM, ou bien c'est un peu n'importe comment, là. C'est ça que je veux dire.

M. Grégoire (Bruno): Ça peut arriver, là...

Mme Barbeau: Oui.

M. Grégoire (Bruno): ...que quelqu'un ait obtenu l'autorisation de fonctionner sur Macintosh...

Mme Barbeau: O.K. Pour ses besoins spécifiques à lui.

M. Grégoire (Bruno): ...mais, historiquement, votre exemple est assez bon, ce qui a permis, là, de maintenir une certaine cohérence, sinon une cohérence

certaine. En tout cas, si on se compare avec l'Ontario ou avec le fédéral, c'est très marqué. En établissant, il y a plusieurs années, là, comme norme l'obligation d'être IBM compatible — c'était la façon d'exprimer les choses — on a assuré la compatibilité, beaucoup de portabilité, puis une certaine cohérence dans l'appareil gouvernemental.

Mme Barbeau: Mais je pense que c'est important...

M. Grégoire (Bruno): Effectivement.

Mme Barbeau: ...parce que, si on s'en va vers tout ce qui est autoroute électronique et qu'on a toutes des choses qui ne fonctionnent pas ensemble, là...

M. Grégoire (Bruno): Effectivement.

Mme Barbeau: Mais, là-dessus, vous avez un petit peu amorcé la réponse, mais j'aimerais ça avoir une réponse plus claire. J'aimerais que vous nous disiez à quel niveau on se situe. Est-ce qu'on est très, très arriérés dans notre système informatique, ou on est moyens, ou on est pas mal à date, ou — ha, ha, ha! — avant-gardistes? Juste pour nous donner une petite idée à peu près où ça se situe au niveau...

M. Lemay (Martial): Technologiquement, là...

Mme Barbeau: ...de l'état de l'informatique dans l'État. Êtes-vous capable de nous donner une piste?

M. Lemay (Martial): Comment je qualifierais ça? C'est qu'il a été quelques années où, au niveau technologique, on était en avance; on était très, très à la fine pointe. Depuis quelques années, comme plusieurs entreprises qui éprouvaient un peu des difficultés financières, on a ralenti le rythme de renouvellement, mais...

Mme Barbeau: Excusez-moi, je n'entends pas grand-chose. Excusez, je n'entends pas.

Une voix: Il y en a qui ne respectent pas la discipline!

Mme Barbeau: O.K.

M. Lemay (Martial): Si on regarde ça au niveau de la gestion et du recours aux technologies pour changer les façons de faire, ici, au Québec, il y a des équipes — on vient d'en parler — dans chacun des ministères, il y a des équipes qui se sont habituées à faire de l'informatique dans chacun des ministères. Quand est arrivée la micro-informatique, contrairement à l'Ontario ou à d'autres provinces où il n'y avait pas d'équipe ministérielle, ici, les gens ont commencé à avoir recours aux technologies même de micro-informatique, et ça a commencé assez tôt. Mais le parc, à l'heure actuelle, a

besoin d'être rénové. Je dirais qu'on est dans la moyenne au niveau du parc.

Ce que je lis dans la littérature, dans les recherches, c'est que plusieurs entreprises sont dans notre situation. Celles qui ont retardé, il y a trois ans, il y a quatre ans, c'est-à-dire, puis qui ont acheté leurs équipements il y a deux ans... Parce que, au niveau de la plateforme micro, là, on est rendus à dire: Il faut presque changer l'équipement à peu près à tous les trois ans ou quatre ans. C'est à peu près ça que la littérature nous suggère.

Je lisais encore ce matin, en attendant, que les firmes internationales, qui donnent des conseils en cette matière, disent: En 1998, ce sera la nouvelle génération, qui est maintenant nouvelle cette année, qui devra être à 35 % dans les organisations, puis celle qu'on achète cette année puis l'année passée, ça va être les vieilles gammes en 1998. Donc, dans trois ans d'ici, il faudra avoir renouvelé notre parc quasiment au complet, en prenant en compte les achats que l'on fait cette année. Pourquoi? Parce que les logiciels qui arrivent et qui permettent d'arriver en réseau, de gérer en réseau et d'opérer en réseau, ces logiciels-là...

On parle maintenant de Windows 95, tout le monde lit ça dans les journaux. Ce logiciel-là va requérir une capacité de micro-ordinateur qui dépasse les micros qu'on achetait l'an dernier. Mais, on est pas obligés, partout, dans tous les ministères, de les installer l'an prochain; ils vont pouvoir s'installer dans deux ans. C'est intéressant, l'achat de cela, dans la mesure où les gens vont vraiment travailler en multitâche, ou quelqu'un ne fait pas du traitement de texte à la journée longue, mais qu'il fait du traitement de texte et toutes sortes d'autres opérations. Tandis que, s'il ne fait qu'une seule fonction, il n'a pas nécessairement besoin de la même capacité.

Ce qui fait que le parc actuel, les gens ont appris à le gérer et à faire de la cascade. Ils prennent le plus gros micro, ils le donnent à celui qui a le plus de besoin, et ils prennent l'autre qui est moins puissant et ils le dédient à une autre personne, de telle sorte que maintenant les gens utilisent les micros les moins puissants pour faire, par exemple, la gestion de l'impression. Ils deviennent serveurs de l'imprimante...

Mme Barbeau: O.K.

M. Lemay (Martial): ...pour un ensemble. Donc, à ce moment-là, les gens utilisent vraiment tout le parc, et c'est pour ça qu'il y a très peu, finalement, de retours vers les services gouvernementaux, parce que les gens utilisent au maximum le parc qu'ils ont à l'heure actuelle. Donc, ça, c'est un élément, là, qui existe.

Mme Barbeau: En fait, ce que vous me dites, c'est que vous essayez de suivre la technologie dans la mesure du possible, mais que vous n'y allez pas «at large», les yeux fermés, c'est-à-dire où vous changez tout pour tout. Vous utilisez ce qui est encore utilisable

et vous changez ceux qui sont moins performants et ont besoin de l'être, c'est-à-dire que vous y allez avec...

Une voix: En bon gestionnaire.

Mme Barbeau: ...en bon gestionnaire, avec une logique. Parce que, compte tenu de l'état des finances publiques, je pense que tout changer...

M. Lemay (Martial): C'est ça. J'ajouterais à ça que, au cours des dernières années, avec le contrôle qui existait, où tous les ministères devaient présenter tout projet au Conseil du trésor pour approbation et où les critères, c'étaient: Est-ce que le projet conduit à diminuer le coût des Services gouvernementaux, ou est-ce que le projet est nécessaire? donc les ministères devaient obtenir l'approbation d'un organisme externe. C'était ahalant, c'était épouvantable, en tout cas, même pour des petits projets. De telle sorte que, là, le gouvernement vient de prendre une décision d'alléger pour éliminer tous les petits projets puis laisser la possibilité aux ministères, maintenant, de gérer eux-mêmes.

Surtout avec la micro-informatique, les gens sont devenus assez matures pour être capables de gérer cette technologie et faire la même chose eux-mêmes, parce que, avec les enveloppes fermées, de toute façon, dans le contexte des enveloppes fermées, ça leur appartient à eux. S'ils font un projet puis que ce n'est pas tout à fait rentable, mais qu'ils veulent le faire, puis que ça leur apparaît nécessaire, puis qu'ils veulent couper d'autres dépenses l'année d'ensuite, bien, c'est de la saine gestion qu'il leur appartienne à eux de le faire.

Donc, ça va procéder beaucoup moins par contrôle et beaucoup plus, comme M. Grégoire le mentionnait, par concertation. Il y a un comité de concertation qui va être créé, avec la décision dont M. Dicaire vous parlait ce matin, dans son allocution d'introduction, et il y a un comité de normalisation qui va être créé. Donc, on n'aura pas constamment tous les plans comme on les a eus au cours des dernières années. Les ministères étaient obligés de déposer leur plan annuel d'évolution au Conseil du trésor. Donc, on les avait tous et on pouvait regarder si le rapport annuel concordait bien avec ce qu'ils avaient planifié. Ça, ça ne sera plus disponible. Le plan annuel, on va l'avoir dans le rapport annuel et, donc, dans le rapport annuel, ça va être là et ça va être disponible pour information.

Les ministères vont présenter, au début de l'année, leurs projets, la liste de leurs projets. Ils ne seront plus tenus de les faire approuver, ils vont présenter la liste de leurs projets. Le comité de concertation va recevoir une analyse de cette liste-là pour voir est-ce qu'il y a plusieurs ministères qui sont en train de faire des projets dans les mêmes domaines et comment est-ce qu'on peut mettre ça en commun. Donc, l'approche de concertation qui est là, dans le nouveau cadre de gestion, à partir juste d'information plutôt que de contrôle et puis d'approbation de chaque projet, devrait permettre de favoriser les mises en commun, devrait permettre de

faire évoluer les orientations technologiques au fur et à mesure des besoins et de faire partager, avec le milieu, de façon constante, la veille technologique dans le comité de normalisation. Alors, ces deux outils-là vont conduire à une plus grande collectivité. On va partir du contrôle ministère par ministère à une action plus commune. C'est vraiment ça qui est le changement.

Mme Barbeau: Est-ce que vous les achetez, les ordinateurs, ou vous les louez, ou est-ce qu'il y a un mélange des deux, ou...

M. Lemay (Martial): Pour la micro-informatique, ils sont essentiellement achetés...

Mme Barbeau: Achetés.

M. Lemay (Martial): ...par les ministères. Pour les grands ordinateurs, il y a sept, huit ans, on les louait; maintenant, on les achète et on les revend comme si c'étaient des mini-ordinateurs ou des micro-ordinateurs. C'est beaucoup plus rentable pour le gouvernement d'acheter ses équipements et de les revendre. Il existe maintenant des marchés. Alors, les études qui avaient été faites là-dessus font que le gouvernement a pris comme habitude de les acheter. Puis il y a le Fonds des équipements informatiques qui l'achetait et qui le relouait au ministère. Donc, le ministère, pour ses crédits, c'était plus facile, il louait l'équipement du Fonds, mais, si le ministère n'en avait plus besoin, le Fonds pouvait le revendre sur le marché. Donc, ce que ça coûtait au gouvernement et la location étaient établis sur la base de la perte de valeur marchande des équipements qui étaient achetés pour les grands ordinateurs. Mais, pour la micro-informatique, ils sont achetés par les ministères, puis on ne gère pas le capital.

Le Président (M. Lachance): Est-ce qu'il y a des inventaires de micro-ordinateurs chez vous ou dans des ministères qui sont inutilisés — là, vous venez de répondre peut-être en partie — qui seraient inutilisés à cause de vétusté et dont les appareils pourraient être récupérés ou réutilisables par des écoles primaires ou secondaires, par exemple?

● (16 h 50) ●

M. Lemay (Martial): Ce que j'ai observé, moi, depuis deux ans, c'est que les gens n'avaient pas intérêt à garder des micros chez eux à ne rien faire parce que, avec les ratios puis avec les contrôles qu'il y avait, en tout cas, ils s'assuraient de remplacer les équipements puis de les mettre à la disposition. Et les gens qui s'occupent, au niveau du directeur général des achats, de la disposition des équipements ont déjà reçu des représentations des commissions scolaires. Maintenant, certains équipements, dans la mesure où ils sont un peu défectueux, sont utilisés par le Fonds d'entretien et de réparation de machines de bureau pour leur permettre, à eux, d'entretenir et de réparer le parc gouvernemental; le surplus est mis à la disposition. Et là je ne sais pas, par

exemple, si c'est mis à la disposition prioritairement des commissions scolaires, ça, je ne sais pas, pour cette partie-là. Non? Alors, ils sont vendus comme n'importe quel autre équipement.

Le Président (M. Lachance): Bien, moi, comme ex-directeur d'école, je vous assure que les écoles sont assez pauvres par les temps qui courent que, s'il y avait des aubaines au niveau gouvernemental, étant donné que ce sont des fonds publics, je crois que les commissions scolaires auraient intérêt à être mises au courant des appareils qui pourraient être disponibles.

M. Lemay (Martial): Ils sont d'abord offerts aux ministères, qu'on me dit, oui, évidemment, parce que les ministères aussitôt qu'ils savent... Il y a certains ministères dont le personnel n'est pas encore doté complètement d'un poste et, aussitôt qu'ils savent qu'il y a une disponibilité, bien, ils vont la chercher, c'est un appareil peu coûteux. Maintenant, à l'extérieur, je ne sais pas s'il y a eu de la disposition massive.

M. Careau (Jean-Claude): Il y a très rarement une disposition à l'extérieur. On a eu un peu de supplémentaire l'année dernière, lors de la fusion, mais c'était des équipements tellement dévalués...

Le Président (M. Lachance): O.K. Pour l'enregistrement du *Journal des débats*, est-ce que vous pouvez, s'il vous plaît, répéter ou encore...

M. Lemay (Martial): Bien, en tout cas, il y a eu, l'an dernier, pour la première fois, une disposition d'une partie d'appareils — c'était pour la première fois — et ces appareils-là étaient tellement dévalués, en tout cas même des plus vieux XT qui fonctionnent difficilement, que je ne sais pas s'ils ont trouvé preneur.

M. Careau (Jean-Claude): On a eu des représentations de la part d'un certain nombre de juges du ministère de la Justice qui se plaignaient d'être mal équipés, et tout ça. Avec notre ministre, on a fait une démarche pour tenter de les satisfaire, du moins en partie, et je peux vous dire qu'on n'a pas eu grand succès dans notre démarche. Les équipements se sont rendus et sont revenus. Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lachance): M. le député de Charlevoix.

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, monsieur a répondu avec beaucoup de conviction qu'il valait mieux acheter que louer et, il y a quelques minutes, au niveau des appareils téléphoniques, c'était avec beaucoup moins de conviction qu'on parlait de louer ou d'acheter. Je voudrais savoir, de la part de quelqu'un, où on peut s'accrocher pour voir la différence. Comment on peut être aussi certain, sur un domaine qui est

l'électronique et, par contre, sur le téléphone, ça semble être différent... Est-ce que c'est vraiment différent? Les domaines sont comme ça?

M. Lemay (Martial): En tout cas, pour nous, au niveau des ordinateurs, on peut lire tout ce que la littérature donne, c'est ça. Et, moi, en tout cas, ce que je lis aussi en télécommunications — ce n'est pas mon domaine spécifique, parce qu'il y a un partage — ce qu'on lit dans la littérature au niveau des télécommunications, c'est différent, les gens procèdent plus par des services complets et donc la location de services et la location d'appareils. Maintenant, là, il doit y avoir des études différentes. Ce n'est pas mon domaine, mais, celui des technologies, c'est vrai que je suis affirmatif.

M. Careau (Jean-Claude): Je pense, en tout cas, que, dans la vraie vie de tous les jours, comme Services gouvernementaux, on n'a jamais eu de demandes de quelque ministère que ce soit d'indiquer son goût de louer des micro-ordinateurs. Il existe peut-être un marché où ce serait possible d'en louer, mais, personnellement, je n'en connais pas.

Et je pense qu'il faut bien comprendre que les particularités des micro-ordinateurs sont pas mal différentes des appareils de téléphone qui, eux, par définition, sont tous semblables. C'est des milliers et des millions d'appareils de téléphone qui doivent communiquer ensemble, qui sont donc de même structure, si on veut, de même technologie, tandis que les micro-ordinateurs sont très différents un par rapport à d'autres.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Viger.

Révision des systèmes gouvernementaux essentiels

M. Maciocia: Oui, M. le Président. La révision des systèmes gouvernementaux essentiels a été établie, je pense, en 1982, et la détermination des systèmes essentiels, si je peux l'appeler comme ça, des ministères et organismes, sa révision a été entreprise par l'ex-ministère des Communications en mars 1990. Pourtant, en septembre 1993, je pense que ces systèmes n'étaient pas toujours disponibles, ces systèmes essentiels n'étaient pas toujours disponibles. Est-ce que le Conseil dispose des listes à jour des systèmes informatiques essentiels à la population qui doivent faire l'objet de la relève?

M. Grégoire (Bruno): J'ai vu effectivement, dans le texte du Vérificateur qui reprend les éléments qui ont été répétés depuis plusieurs années, cette remarque-là. Je pense qu'il est important — puis c'était en 1983, je pense qu'on avait établi cette liste-là...

M. Maciocia: En 1982.

M. Grégoire (Bruno): En 1982, ça fait donc 13 ans. Effectivement, à l'époque où cette liste de services

essentiels avait été établie, il faut bien se rappeler que les systèmes informatiques, là, on était dans l'opérationnel puis dans le grand volume. On était sur ordinateur central. C'était essentiellement une liste de systèmes ou de services qui visaient à payer les chèques d'aide sociale, la paie des employés, c'était de cet ordre-là. Avec le développement des technologies, la pénétration des technologies, ça nous est apparu vraiment un peu dépassé, cette façon de faire de manière centrale.

Il y a deux éléments, donc, que je voudrais porter à votre connaissance. Le premier, c'est à partir de la directive sur la sécurité qui date, elle, de 1993, avril 1993, et qu'on va évaluer, d'ailleurs, à partir de maintenant. Il était prévu, dans cette directive, qu'on en ferait l'évaluation au bout de deux ans. Et cette directive-là précise que chaque ministère doit procéder à la planification de la sécurité en matière de technologies et, entre autres choses, faire le classement de ses actifs informationnels en fonction de leur valeur administrative, légale, patrimoniale, économique, puis des impacts pouvant découler d'une atteinte à la sécurité.

Autrement dit, là, peut-être que la directive est un peu en avance sur la politique ou l'approche de responsabilisation, mais, depuis 1983, on a vraiment indiqué que c'était aux ministères de déterminer le caractère essentiel de leurs différents systèmes. Il peut y avoir, autrement dit, des systèmes qui ne sont pas reliés à la paie mais qui peuvent avoir un caractère stratégique. Ça peut être un système qui tourne sur un réseau de micros même, qui n'est pas sur ordinateur central, qui peut être très stratégique et important pour un ministère.

Donc, la directive de 1993 sur la sécurité prévoit que le ministère doit identifier le risque puis l'importance de chaque système et qu'il doit mettre en place des mesures de sécurité appropriées, y compris la préoccupation de la relève. Si...

Le Président (M. Lachance): Allez-y.

M. Grégoire (Bruno): ...je regarde l'aspect relève, là, en pratique, on peut dire que le Fonds des services informatiques des Services gouvernementaux, qui dessert à peu près 80 ministères, assure la relève de tous les systèmes, a son propre plan de relève et assure la relève des systèmes importants qui ont été identifiés par ses ministères clients.

Il existe aussi, parce que, la relève, ça se fait aussi entre centres de traitement, il peut y avoir des ententes entre les ministères qui ont des centres pour faire la relève, il peut y avoir des contrats qui se donnent à l'externe pour obtenir de la puissance ordinateur en cas de panne, de sorte que la relève, c'est devenu vraiment quelque chose d'assez complexe, qui doit être planifié au niveau de chaque ministère selon l'importance relative des systèmes en cause. La liste à laquelle vous réferez devrait normalement exister dans chacun des ministères, la liste des systèmes importants avec leur degré de risques puis le mode de relève qui est prévu pour eux.

M. Maciocia: Oui, mais, voilà, est-ce que les ministères ont suivi? Est-ce que vous avez fait le suivi si les ministères ont suivi cette directive-là?

M. Grégoire (Bruno): Bien, voilà, ce que je voulais vous dire, c'est que la directive date donc d'avril 1993. Il était prévu que, deux ans après exactement — on y est — on devait procéder à l'évaluation de ça. La démarche est d'ailleurs amorcée, on a déjà communiqué avec les ministères, la grille d'évaluation est prête. On va donc entreprendre une sorte de vérification interne de niveau gouvernemental pour voir de quelle manière les ministères ont appliqué cette directive et on va en tirer les conclusions qui s'imposent.

M. Maciocia: O.K.

M. Grégoire (Bruno): Mais je n'ai pas le résultat actuellement, on lance l'opération d'évaluation.

M. Maciocia: Si je comprends bien, aujourd'hui, vous n'êtes pas sûr, si je peux dire, si la relève des systèmes essentiels à la population est assurée. Vous n'êtes pas sûr de ça.

M. Grégoire (Bruno): Je ne peux pas vous dire... Je n'ai pas de raison de douter que les ministères n'ont pas pris les mesures pour assurer la sécurité de leur système essentiel. Je n'ai aucune raison de croire ça.

● (17 heures) ●

M. Maciocia: Mais vous n'êtes pas sûr.

M. Grégoire (Bruno): Bien, je ne l'ai pas fait moi-même. On ne l'a pas fait à leur place, là.

M. Maciocia: C'est ça que je dis. Le Conseil du trésor...

M. Grégoire (Bruno): Non.

M. Maciocia: ...le Secrétariat, il ne l'a pas fait, le suivi pour savoir si réellement elles ont été mises en place, oui ou non.

M. Dicaire (André): Mais, comme on vient de vous le dire, la directive date de deux ans. On entreprend l'évaluation, puis on fera l'état de la situation le moment venu. Je pense qu'il y a tout lieu de croire que, dans la majorité des cas, la relève est assurée. Ce qu'on peut vous garantir ou ce dont on peut vous assurer aujourd'hui, c'est que, dans le Fonds des services informatiques des Services gouvernementaux, qui donne des services à 80 ministères et organismes, l'identification et l'inventaire des services essentiels ont été faits, ont été réalisés, et il y a un centre de relève, et ce centre de relève là est à l'externe du gouvernement, donc dans le privé, et il y a eu des simulations de sinistre, catastrophe

ou que sais-je pour voir si le système de relève pouvait fonctionner et assurer correctement la relève au niveau des systèmes qui ont été identifiés comme étant essentiels. Globalement, le résultat est très concluant. Et ça, à cet égard-là, pour le système qui nous concerne, comme gestion des Services gouvernementaux, mais qui dessert quand même passablement de ministères et d'organismes, je peux vous assurer qu'à cet égard-là on a pris les mesures qui s'imposent.

Mais, globalement, je pense qu'il y a tout lieu de croire que la relève des systèmes essentiels est, règle générale, protégée. Mais on pourra vous le confirmer d'une façon plus catégorique quand l'évaluation interne sera faite, d'ici, j'imagine, quelques mois.

M. Maciocia: Merci.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Rousseau, pour une brève intervention.

Achat d'ordinateurs portatifs

M. Brien: Merci, M. le Président. Ce serait une question à M. Lemay. C'est ça? Quelle est votre politique d'achat et d'attribution à l'égard des ordinateurs portatifs pour les différents ministères?

M. Lemay (Martial): D'abord, le gouvernement procède, à l'égard des micro-ordinateurs, par le biais d'une commande ouverte annuelle. Autrement dit, le directeur des achats demande des soumissions de la part des fournisseurs, et il y a un certain nombre de fournisseurs qui fournissent des micro-ordinateurs de table et des micro-ordinateurs portatifs. Essentiellement, c'est ceux qui offrent des prix à l'intérieur d'une marge par rapport au plus bas soumissionnaire. Ce n'est pas seulement un soumissionnaire, mais tous les soumissionnaires d'en bas — si ma mémoire est bonne — de 20 %, qui ont un écart de moins de 20 % par rapport au plus bas prix qui sont disponibles. Et, si un ministère veut acquérir cet équipement-là...

Bon. Maintenant, il n'y a plus de contrôle d'acquisition de micro-ordinateurs portatifs, donc ça appartient au ministère de décider s'il acquiert des micro-ordinateurs portatifs ou des micro-ordinateurs de table. Mais ce qu'on a pu observer, nous, au cours des deux dernières années, c'est que les ministères achetaient des micro-ordinateurs portatifs lorsque leur personnel avait à voyager régulièrement avec le micro. Donc, ça a été le cas surtout pour du personnel, encore là, au ministère du Revenu, par exemple pour les vérificateurs. Mais il y en avait aussi dans d'autres formes de micro-ordinateurs. Tous ceux qui sont sur le terrain, à l'Environnement et un peu partout, ils en avaient plusieurs. Mais il n'y a pas de politique: Vous ne devez pas en acheter, ou: Vous pouvez en acheter. Il y a seulement une politique, c'est-à-dire: Vous devez acheter un appareil qui est dans la commande ouverte.

M. Brien: Oui. M. Lemay, seriez-vous capable de me donner une proportion entre les ordinateurs portatifs et les autres types de micro-ordinateurs?

M. Lemay (Martial): Je pourrais vous la faire parvenir, mais c'est très peu en portatifs, très, très peu en portatifs, à venir jusqu'à date.

M. Brien: O.K.

M. Lemay (Martial): Mais il faudrait que je regarde...

M. Brien: Vous avez aussi, dans votre parc, un inventaire, vous savez combien d'ordinateurs portatifs sont actuellement à l'intérieur des ministères.

M. Lemay (Martial): Je pense qu'on peut le trouver dans les statistiques, dans les mêmes statistiques que tout à l'heure, et on va vous les donner. Maintenant...

M. Brien: O.K.

M. Lemay (Martial): ...de mémoire, là, je vois ça par catégories, mais probablement qu'on peut l'avoir aussi par portatifs. Si c'est possible, on va vous le donner.

M. Brien: En terminant, M. Lemay, c'est que, selon moi, à certains endroits, ça peut devenir un luxe d'avoir un certain nombre d'ordinateurs portatifs, alors que, bon, les micro-ordinateurs standard sont peut-être considérés plus comme une pratique courante. Les ordinateurs portatifs, de par leur petitesse et leur prix assez élevé, pourraient, à un certain point, être considérés comme un luxe qu'on ne peut pas se payer nécessairement. Ça fait que c'est dans ce but-là que je posais ma question, puis je vérifierai les informations que vous allez me transmettre.

M. Lemay (Martial): En tout cas, les projets qui ont fait l'objet d'une approbation au cours des dernières années ont tous été des projets où le micro-ordinateur portatif était plus avantageux parce que l'individu se déplaçait. Donc, à ce moment-là, vous allez avoir les gens des firmes de consultants. N'importe qui va partir avec son ordinateur portatif parce qu'il va travailler à un endroit ou à l'autre. Les gens du Vérificateur général ont des micro-ordinateurs portatifs parce qu'ils vont dans les ministères et qu'ils reviennent. Donc, ils font tous leurs travaux là-dessus. Donc, le caractère mobile des personnes doit déterminer si ça vaut la peine de payer le prix additionnel. En tout cas, au lieu de ne pas avoir d'équipement sur la route, puis de devoir faire les choses manuellement et, après ça, de les rentrer, bien, la productivité était démontrée dans ces cas-là.

M. Brien: Ce que vous me dites, M. Lernay, c'est qu'à toutes les fois qu'on achète un ordinateur portable il est justifié.

M. Lemaire (Martial): Avec le contrôle qu'il y avait l'an dernier, oui. Mais, dans les ministères, je présume qu'on va faire exactement la même chose. Maintenant qu'ils peuvent eux-mêmes acquérir ces appareils sans contrôle central, on peut présumer qu'ils vont faire à peu près la même chose. Ils vont être justifiés chez eux. En ce qui nous concerne, au Secrétariat, nous, chaque micro-ordinateur portable fait l'objet d'un contrôle a priori pour s'assurer qu'il est bien justifié.

M. Brien: Merci beaucoup.

Gestion des ressources humaines

Le Président (M. Lachance): Merci. Alors, ceci met fin à la discussion sur la gestion des ressources informatiques. Nous allons aborder maintenant un nouveau thème, un nouveau sujet, qui est très important également: la gestion des ressources humaines. Je cède la parole à M. le député de Verdun.

Classification des emplois

M. Gauthrin: Merci, M. le Président. Je vais aborder la question de la gestion des ressources humaines sur trois plans: les concours à fort volume, la gestion décentralisée des occasionnels, mais, avant ça, l'évaluation des emplois.

Par évaluation des emplois, je fais référence très spécifiquement — et cette commission a déjà eu la chance de rencontrer le directeur de l'Office des ressources humaines — à une certaine tendance qu'on peut voir dans la fonction publique où les gens sont surqualifiés pour les fonctions qu'ils ont à remplir, ce qui a fait dire, à un moment, au Vérificateur général, dans un de ses rapports, qu'on paie les gens non pas pour ce qu'ils font, mais pour ce qu'ils savent.

En 1992-1993, le Vérificateur général recommandait au Conseil du trésor de revoir la classification des emplois en fixant des objectifs quant au niveau des emplois nécessaires à la réalisation des activités gouvernementales, et ce, de concert avec les ministères et organismes, d'exercer un contrôle sur les niveaux d'emplois, de poursuivre ses efforts concernant la révision de la classification et de ses règles de gestion en vue notamment de rétablir l'adéquation entre la tâche effectivement faite et le traitement. Le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris une démarche de révision du système de classification et des règles de gestion. Il a proposé aux divers intervenants des orientations, des objectifs qui sous-tendaient cette révision.

Alors, ma question est la suivante: Où en est rendue la réalisation de son plan d'action pour obtenir une meilleure adéquation entre la tâche réellement effec-

tuée et les qualifications, pour éviter qu'on ait une surrémunération à l'intérieur de la fonction publique?

M. Dicaire (André): Je vais vous donner une réponse préliminaire à cet égard-là, et mes collaborateurs pourront peut-être fournir un complément de réponse. Ça fait plusieurs années, je dirais depuis le début des années quatre-vingt-dix, que cette question nous préoccupe. Au moment où le Vérificateur général faisait...

M. Gauthrin: Je sais.

M. Dicaire (André): ...une vérification concernant la ressource humaine et particulièrement ce dossier-là, je dois dire qu'un certain nombre de problèmes avaient déjà été identifiés au Secrétariat et ont été repris par le Vérificateur qui endossait, je pense, la problématique qui avait été initialement faite au niveau du Secrétariat.

Il faut peut-être situer ça un peu dans son contexte des années quatre-vingt, quatre-vingt-dix, notamment en ce qui a trait à la surqualification, ou «upgrading», des postes. Je vous dirais qu'un des éléments peut-être importants à signaler au point de départ, c'est qu'on gérait à l'intérieur d'une enveloppe ouverte, sur le plan budgétaire. Je reviens avec l'enveloppe fermée, mais ça m'apparaît important. Juste un petit peu pour illustrer ça...

M. Gauthrin: Non, je suis d'accord avec vous, ça peut régler en partie les problèmes.

• (17 h 10) •

M. Dicaire (André): Juste pour l'illustrer... Oui. Je dirais en partie. Mais, seulement pour l'illustrer, quand quelqu'un réévaluait un poste et que ça coûtait plus cher, le Vérificateur a évalué que, quand on changeait ça, la personne était déplaçonnée puis avait des augmentations sur glissement d'échelle peut-être pendant 10 ans ou 15 ans, et ça ne coûtait presque rien au ministère parce que, dans la revue des programmes, il y avait toute une démarche, après — ce que j'expliquais ce matin — d'ajustement de plus et de moins. Alors, il n'en coûtait rien au ministère. Donc, il le faisait, bien sûr, parce que, dans le fond, il n'avait aucun incitatif à ne pas le faire.

La même chose, disons, dans le cadre de l'exercice qui a été fait au Secrétariat, et particulièrement par M. Cossette, sur les relatifs salariales internes. On s'est rendu compte que, pour certains postes, il y a une surqualification. Ça veut dire que peut-être qu'au lieu d'avoir deux professionnels, disons agents de recherche, on aurait pu avoir un technicien puis un agent de recherche, puis le travail aurait été fait d'une qualité à peu près similaire, parce qu'ils avaient des niveaux de qualification trop élevés.

Mais là non plus il n'y avait pas d'incitatif, parce qu'on payait tout: on payait la surqualification, on payait le glissement sur échelle, on payait l'«upgrading», on

payait tout et on faisait les ajustements. Donc, on ne peut pas reprocher aux gestionnaires, un peu, d'avoir eu un tel comportement quand il n'y avait aucun incitatif à faire les choses autrement. Qu'on l'ait identifié puis qu'on essaie par la suite de trouver les mesures, je pense que ça va de soi. Donc, on a un exercice qui est en cours depuis deux ans. On pourra y revenir de façon plus précise, à cet égard-là.

L'autre point que je voulais souligner, c'est lorsqu'il est dit, dans le rapport du Vérificateur général — et je suis tout à fait d'accord avec ça — qu'un bon nombre d'employés sont payés pour ce qu'ils sont et non pour ce qu'ils font. Là aussi, c'est des choix qui ont été faits et avec lesquels il faut vivre. C'est que vous aviez...

Prenons un agent... C'est un plan de carrière, hein, qu'on a. Prenons un exemple simple, parce que, quand on tombe, des fois, dans la classification, ça devient avec beaucoup de plomberie, puis on a de la misère à s'y retrouver. Je pense que le meilleur moyen, c'est de prendre un exemple. Prenons, encore une fois, un agent de recherche en planification socioéconomique. C'est un corps d'emploi qu'on a abondamment dans l'appareil gouvernemental. Vous avez une job de professionnel, mais de niveau standard. Vous engagez donc un professionnel dans le bas de l'échelle, classe 3, échelon, je ne me souviens plus, 1 ou 2. Il a le minimum de salaire de professionnel. Mais, durant toutes les années, lui, il va monter. Il donne un rendement satisfaisant, pas de raison objective de le bloquer. Donc, il doit se rendre jusqu'au maximum de l'échelle qui est de 57 000 \$, 58 000 \$, 59 000 \$. Elle, la job, elle peut demeurer la même. Elle ne bouge pas. Donc, dans le fond, j'aurais besoin d'un salaire de 30 000 \$, mais la personne, elle, progresse sur son échelle. C'est le choix qui a été fait en termes de...

M. Gautrin: Ça, c'est les coûts d'échelle.

M. Dicaire (André): Et ça, c'est les coûts d'échelle. Mais il reste que vous vous retrouvez avec quelqu'un, à un moment donné, qui gagne 55 000 \$, 56 000 \$, 57 000 \$, pour une job, peut-être, qui en vaut 30 000 \$. Mais ça, je dirais, c'est notre système d'échelons puis de...

M. Gautrin: Mais, si vous me permettez, sans vouloir vous interrompre, M. le secrétaire...

M. Dicaire (André): Oui.

M. Gautrin: ...s'il y avait un renouvellement constant à l'intérieur de la fonction publique, il est clair qu'il y aurait des personnes qui seraient en fin d'échelle à certains niveaux, d'autres qui seraient en début d'échelle, et, à ce moment-là, ça se compenserait.

M. Dicaire (André): Oui, mais les gens qui sont dans le système, ils seraient encore dans le système

aussi, parce qu'on a seulement 5 000 personnes, je pense, qui ont en haut de 55 ans. Donc, prenons entre 44 et 55, on a une bonne masse de personnel qui se trouve dans cette strate d'âge là. C'est ce groupe-là qui globalement se retrouve à un maximum d'échelle. En termes de valeur absolue, ils ne seraient pas encore sortis du système, on les a encore pour, je dirais, 15, 20 ans. Bon. Alors, quand on dit: On paie les gens pour ce qu'ils sont et non pour ce qu'ils font, c'est vrai, puis c'est le système qu'on a choisi.

Maintenant, qu'est-ce qui peut être fait? Un, c'est bien sûr que l'enveloppe fermée devrait rendre conscients davantage les sous-ministres, les gestionnaires de direction, de service que, lorsqu'ils ont surqualifié leur monde ou lorsqu'il y a un professionnel alors qu'un technicien pourrait faire l'affaire, ils se pénalisent parce qu'ils vont devoir vivre à l'intérieur d'une enveloppe qui va être fermée. Alors, je pense qu'il y a un incitatif, à partir de maintenant, à le gérer de façon beaucoup plus serrée.

Deuxièmement, ce qui serait intéressant, mais on l'a regardé et puis ce n'est pas demain la veille, parce qu'il y a aussi des discussions qui devront... On ne peut pas décider ça de façon unilatérale, là. Il y a des syndicats avec lesquels il va falloir en discuter, en convenir, même si ce n'est pas une matière qui est négociable.

Les échelles salariales, je pense que c'est au fédéral ou dans une autre qu'il y a ce système-là, vous avez des niveaux. Reprenons l'exemple d'agent de recherche. À l'intérieur d'un corps d'emploi, vous avez, disons, trois niveaux: vous avez le niveau standard, vous avez le niveau avec expérience, qui est le deuxième, puis vous avez un niveau pour les agents de recherche spécialisés. Bon. Lorsque la job ne requiert pas un niveau spécialisé, l'agent de recherche ne pourra pas atteindre le maximum de 57 000 \$, 58 000 \$. On a besoin d'un professionnel qui gagne 37 000 \$, 38 000 \$, 39 000 \$ parce que c'est une job standard. Il resterait à son maximum de 37 000 \$, 38 000 \$.

M. Gautrin: Il serait plafonné au tiers de l'échelle.

M. Dicaire (André): Là, ce qui arrive, c'est qu'il n'y a pas ces niveaux-là. Alors, tout le monde est rendu au maximum. Bien sûr que des systèmes comme ça font des pressions, parce qu'on a été obligé, avec le temps, au cours des années antérieures... Compte tenu que presque tout le monde est au maximum, puis qu'il y en a qui ont des grosses jobs, puis qu'il y en a qui ont des petites jobs, qu'ils ont tous le même salaire, on est obligé d'inventer, d'imaginer des primes de complexité supérieure, des primes de fonction, etc., qui vont venir s'ajouter à ces maximums-là, compte tenu que les gens sont à peu près tous au maximum mais que la nature de la job n'est pas la même.

Ce qui serait souhaitable — on l'a regardé, on a cette réflexion-là dans le collimateur — c'est de mettre des niveaux. C'est un objet de discussions — je ne sais

pas si vous vous imaginez — qui seraient assez substantielles et significatives à tenir avec les syndicats. Je pense que c'est les principaux éléments.

À ça je voudrais peut-être ajouter que ce qui pourrait aider — je pense bien qu'on va y revenir d'ici la fin de la commission — c'est qu'on est en train de mettre en place — et j'en parlais ce matin dans le discours, dans la présentation — des indicateurs sur la gestion des ressources humaines. On pense que, avec les indicateurs qu'on est en train de développer, l'information de gestion qu'on est en train de bâtir et qui va être opérationnelle quelque part à l'automne — on ambitionne quelque chose comme septembre — devrait être aussi un outil majeur, important que le Trésor pourrait apporter en termes de support puis de conseil aux gestionnaires des ministères. Donc, vous allez pouvoir corriger peut-être à la marge un certain nombre de choses. Mais vous devez vivre aussi avec ce qui existe actuellement dans le système.

M. Gautrin: Avec le passé. Sûrement.

M. Dicaire (André): Je ne sais pas si mes collègues, M. Yvan Cossette, à ma gauche ou Jacques Roy, à ma droite, peut-être, ont des ajouts ou des compléments.

M. Roy (Jacques-S.): Peut-être juste un petit point à se rappeler, c'est que le système a été bâti, au Québec, en fonction d'un principe de scolarité-expérience. C'est une époque où on engageait beaucoup, la fonction publique était en explosion. À cet égard-là, c'est le système qu'on a choisi. Donc, avec le vieillissement des gens, en même temps il y avait un principe, le fait qu'on reconnaissait que les gens se perfectionnaient, etc. Donc, il y avait une logique qui correspondait aux besoins de l'époque. Évidemment, il y a aussi un autre fait qu'il faut savoir. C'est que, dans la mesure où les gestionnaires, localement, donnent une évaluation satisfaisante, ça fait aussi progresser les gens. Est-ce que la veille au niveau de la gestion a été suffisamment serrée à ce niveau-là? C'est une composante.

La dernière remarque que je voudrais faire, c'est que la réduction d'effectifs majeure qu'on fait dans les dernières années, il faut bien comprendre qu'on est à l'image du secteur privé là-dessus, il y a de l'alourdissement de tâches qui se fait aussi dans le système. Donc, ça ne corrige pas tout, mais il y a 20 ans d'histoire. À l'heure actuelle, je pense que, si ça s'est atténué, en termes de rigueur, bien, ce à quoi on assiste en même temps — des réductions d'effectifs majeures — ça ramène un peu le balancier, je dirais, en termes de lourdeur de tâches et de complexité à accomplir.

M. Dicaire (André): M. le Président, peut-être à la satisfaction du député de Verdun, on a entrepris une démarche quand même intensive, qui ne donne pas, en apparence, les résultats qu'on aurait tous espéré escompter, mais, si le député de Verdun est intéressé de savoir, en fait, toutes les démarches qui ont été entreprises

depuis 1992 et auxquelles on a associé beaucoup de monde, à partir des syndiqués, des syndicats, des gestionnaires de ministère, des employés de ministère, des sous-ministres, etc., on a embarqué beaucoup de monde pour essayer de se trouver un créneau puis être capables de poser un certain nombre de gestes. Je ne sais pas si le temps le permet, M. Cossette pourrait un petit peu rapidement expliquer ce qui a été fait...

M. Gautrin: Ça serait intéressant si...

M. Dicaire (André): ...dans la mesure où le temps le permet. Mais je dois dire qu'il y a eu un travail d'envergure, il y a eu un travail colossal qui a été fait à cet égard-là. Il s'agit de savoir si le temps le permet. C'est plus à vous d'en juger.

M. Bertrand (Charlevoix): Adopté.

M. Gautrin: Oui, d'accord.

Le Président (M. Lachance): Allons-y.

M. Gautrin: Allons-y.

• (17 h 20) •

M. Cossette (Yvan): Je suis Yvan Cossette, directeur des politiques de rémunération et de classification au Conseil du trésor. Vous y avez fait référence tantôt. Il y a effectivement, depuis la fin de 1992, un exercice qui est en cours dans le secteur de la fonction publique et qui a associé, effectivement, environ 650 gestionnaires. Donc, ce que le Conseil du trésor a fait, dans le temps, plutôt que de prétendre avoir la vérité absolue sur la situation, c'est qu'il a mis de l'avant un certain nombre d'éléments, a posé un certain diagnostic sur la situation dans le secteur public. C'était un peu suite à tous les exercices de relativités salariales qu'on avait commencé à entreprendre et qui nous avaient allumés sur le fait qu'effectivement il y avait des bonnes différences entre la complexité des emplois et le salaire payé. Donc, pour des complexités fort variables, on payait des salaires équivalents et on se disait: Il faudrait éventuellement modifier ce système-là, puisqu'il y a comme de l'argent qui dort un peu dans le système.

Donc, en même temps, c'était de voir aussi si la structure qui était en place est toujours adéquate aujourd'hui, parce que la conclusion à laquelle on en est arrivés en cours de route nous démontre que ce n'est pas une mauvaise structure, c'est plutôt l'application qu'on en a faite au fil des ans. Parce que embaucher des gens dans des systèmes de rémunération de style carrière, ce n'est pas mauvais, parce que ça devait permettre, au départ, aux individus d'aller chercher plusieurs expériences et d'avancer dans les échelles.

Donc, cet exercice-là nous a amenés, au départ, à mettre un certain diagnostic de l'avant et à demander à ces gens-là dans les ministères, à demander aux représentants de l'ORH, aux représentants des différents syndicats: Est-ce que le diagnostic qui est posé est

correct? Est-ce qu'il manque des choses? Est-ce qu'il y a des choses qui s'avèrent erronées? Donc, vous allez en comité de travail regarder ce diagnostic-là tel que posé par le Secrétariat, vous allez nous dire si c'est correct ou pas.

À l'époque, le diagnostic, dans le fond, a fait ressortir le fait que les modifications qui devraient être apportées suite à ces consultations-là visaient notamment à accroître la polyvalence, à favoriser la carrière tant horizontale que verticale, à simplifier le processus d'évaluation des emplois. C'est vraiment quelque chose de fort complexe. C'est des volumes qui ne sont pas à la portée de tout le monde que de se livrer à de l'évaluation des emplois, à la définition d'un emploi. Ça, c'est une chose qui est ressortie.

Actualiser les conditions d'admission. Les gens disaient: C'est des choses qui devraient être modifiées. Rendre plus efficaces et plus rapides les mécanismes de révision des classes d'emplois. Ce qu'on avait perçu au fil des dernières années, c'est qu'effectivement, les gens tendant vers le maximum des échelles, ça créait de plus en plus des pressions pour ajouter aux structures déjà en place. Donc, les gens ne cherchaient pas à savoir si... Dans le fond, ils n'en avaient peut-être pas pour leur argent toujours, parce que les gens étaient payés de façon équivalente pour des emplois qui étaient différents. Mais ils cherchaient plutôt à dire: Bien, cet emploi-là se démarque un peu des autres, donc on devrait créer une classe principale, on devrait créer un corps particulier. Et c'était quelque chose auquel le Conseil du trésor s'opposait depuis quelques années que d'ajouter, finalement, aux quelque 400 classes d'emplois déjà existantes d'autres classes d'emplois. On se disait: À quelque part, il y a comme un «revamping», il y a comme une remise en question du système qu'il faut faire.

En même temps aussi, la classification fait référence aux éléments que je viens de vous mentionner, mais elle fait aussi référence à des règles de gestion. Et c'est là qu'interviennent les syndicats. On aurait été portés, avec les ministères, à apporter plus rapidement les solutions, mais ces solutions-là étaient difficilement envisageables, puisqu'elles passent par le biais de la négociation. Bien sûr, les syndicats préfèrent voir ajouter, règle générale, des classes d'emplois plus payantes plutôt que d'essayer de «revamper» une classe ou d'introduire des niveaux dans les classes d'emplois déjà existantes.

À ce niveau-là, les discussions qu'on a eues avec les différentes associations syndicales et les commentaires que les associations syndicales nous ont laissés, au terme tant du diagnostic que des consultations sur des orientations ou des modifications apportées, on peut dire qu'ils ont encore une tangente pas mal différente de la nôtre. Le syndicat préférerait ajouter à ce qui existe déjà plutôt que repenser, parce que, dans le fond, ce que visent le milieu puis le Conseil du trésor, c'est vraiment de «revamper» les classes telles qu'elles existent à l'heure actuelle plutôt que d'ajouter à ce qui existe déjà.

Je vous dirai là-dessus que, par exemple, le système-carrière que décrivait tantôt M. Dicaire, qui existait au départ, c'est un système-carrière qui était, je pourrais dire, d'inspiration européenne. Notre fonction publique des années soixante s'est beaucoup inspirée, finalement, des modèles qu'il y avait, à l'époque, en Europe. Ce système-là prévoyait que quelqu'un qui avançait dans l'échelle de 18 000 \$ ou de 20 000 \$ à 55 000 \$ devait, durant sa carrière, occuper cinq, six, sept, huit postes différents, donc devait diversifier, finalement, son expérience en cheminant et rencontrer des niveaux qui l'empêchaient d'aller plus loin, de temps à autre, moyennant des expériences additionnelles. Donc, avec le temps, on a fait disparaître ces niveaux-là, on a fait disparaître la nécessité de changer d'emploi. Donc, c'est parce qu'on avait dénaturé les systèmes, donc il fallait plutôt viser à les «renaturer» qu'à les changer, ces systèmes-là comme tels.

Parce qu'on a aussi fait des études qui nous ont démontré que ce n'est pas le système Position Plan Pur ou les systèmes par postes qui sont la meilleure des solutions aux problèmes. Donc, la solution se trouve à quelque part entre la renaturation de ce qui existe déjà dans la fonction publique québécoise et un vrai système-carrière «renaturé» plutôt qu'un système par postes. Parce que, quand on regarde les emplois — puis c'est ça que les relativités salariales nous ont démontré — il n'existe pas vraiment sept, huit niveaux d'emplois de complexité différente chez les professionnels. Quand on a trouvé deux niveaux, deux niveaux et demi d'emplois chez les professionnels, c'est un gros maximum. Donc, il faut éviter de se lancer dans des systèmes à niveaux multiples qui deviennent finalement des enfarges organisationnelles plutôt que des facilités organisationnelles, parce qu'il n'existe pas sept, huit niveaux d'emplois, en termes de complexité, chez les professionnels.

Finalement, au terme de cet exercice-là qui s'est poursuivi sur deux ans, arrive ce qu'on peut appeler un facilitateur dans le système qui est la masse fermée, et cette masse fermée là, ça a été, je peux dire, au centre des préoccupations durant à peu près toute la période où les consultations se sont tenues avec le milieu de la fonction publique. On se demandait si un jour on pourrait avoir un incitatif, qu'on peut qualifier aujourd'hui de gestion serrée de la masse salariale, qui amènerait les différents gestionnaires, qui amènerait les différents ministères à se poser des questions sur un certain potentiel d'argent investi dans les structures de rémunération, mais cet argent-là n'étant pas utilisé pour rémunérer des emplois selon la complexité de ces emplois-là.

Le Président (M. Lachance): Je m'excuse auprès de notre invité. Il y a des discussions qui se font, actuellement. Je pense que l'ordre doit revenir.

Une voix: Excusez-moi.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lachance): Je demanderais le consentement des membres de la commission pour que, au lieu de terminer à 18 heures et de reprendre par la suite à 20 heures, nous puissions poursuivre nos travaux jusqu'à 19 heures sans interruption. À ce moment-là, probablement que les membres de la commission seraient suffisamment éclairés. M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: M. le Président, je suis tout à fait d'accord avec cette proposition. Je crois que ça agréé aussi au Conseil du trésor. Est-ce qu'il y aurait possibilité, peut-être, qu'on ajourne, cinq, six minutes à un moment pour...

Le Président (M. Lachance): Suspendre?

M. Gauthrin: ...suspendre, excusez — c'est le terme — pour s'aérer un peu l'esprit, après que...

M. Cossette (Yvan): J'en ai pour deux ou trois minutes.

M. Gauthrin: Deux ou trois minutes. Puis, après, on pourrait peut-être suspendre quelques minutes puis reprendre après pour terminer. Il nous reste à discuter des gestions et des rendements de programmes. C'est les deux questions que nous...

M. Bertrand (Charlevoix): Accepté, M. le Président.

M. Cossette (Yvan): Donc, le dernier élément que j'ai présenté, c'est ce qui colorait ou ce qui préoccupait, finalement, les gens dans tout ce processus de consultation avec le milieu, c'était d'arriver, à un moment donné, avec un concept de masse, un concept de masse qui viendrait associer les ministères dorénavant, associer les ministères pour tendre vers des modifications ou une renaturation du système. Puisque les ministères, comme le disait M. Dicaire, sont maintenant responsables d'une enveloppe fermée, bien, la journée où on crée des classes d'emplois supérieures à celles qui existent, il faut autofinancer ça, ces choses-là. Dorénavant, ce n'est pas le Conseil du trésor qui envoie une enveloppe avec une classe supérieure, c'est le ministère qui doit l'autofinancer.

● (17 h 30) ●

Donc, c'est là qu'on a pris, il y a quelques mois, un virage dans un cadre intégré de gestion des ressources humaines, un virage en matière de classification où on va soumettre aux ministères, tantôt, des informations qui vont leur permettre de conclure s'ils sont des ministères employeurs de corps d'emplois que je pourrais dire hautement rémunérés par rapport à la complexité des emplois. Donc, est-ce que ces ministères-là ne devraient pas se poser la question, du jour au lendemain, à savoir si on continue à embaucher ce type de catégories ou de corps d'emplois, puisqu'on n'en a pas pour notre argent, pour ainsi dire, avec ces emplois-là?

Toutes ces informations-là ont été obtenues dans les grandes offensives qu'on a faites en matière de relativités salariales, et où on est allé évaluer, finalement, tous les corps d'emplois. Et on possède, finalement, une assez bonne idée de quelle est la distribution, dans un corps d'emploi, de la complexité des emplois. Donc, est-ce qu'il y a des regroupements autour de 150 points, de 300 points, puis de 500 points pour un même salaire? Et on va donner ce genre d'information là au ministère, tantôt, qui, dans la réorganisation du travail, dans la nouvelle allocation des mandats, dans la remise en question même pour certains ministères... Les ministères vont avoir cette information-là, donc ils vont pouvoir se poser la question, ils vont tenter de rentabiliser l'argent qui est déjà versé, avant d'ajouter aux structures de rémunération et de classification qui sont en place à l'heure actuelle.

Parallèlement à ça, aussi, les premiers éléments du plan d'action, c'est pour diminuer de façon très significative le nombre de corps d'emploi, faire disparaître toutes les classes qui sont complètement désuètes. Et les ministères nous ont demandé de tenter de faire une percée du côté des syndicats pour modifier un certain nombre de règles de gestion, du genre, pour passer des gens d'un corps d'emploi à l'autre, faire sauter la règle du fameux 4 % pour laquelle, si on passe un employé d'un corps d'emploi à l'autre, il faut que ça soit une promotion, ça exige un concours, etc. Donc, un assouplissement au niveau des règles de gestion. Et ça, c'est quelque chose qu'on est en train de travailler, puis qu'on va tenter d'aborder avec le syndicat au cours des prochains mois.

Donc, ça fait, de façon sommaire, à peu près le tour de la question en matière de classification.

M. Gauthrin: M. le Président. Je trouve que c'est très intéressant ce que vous avez fait comme exposé. Est-ce que vous pourriez nous donner, en deux, trois pages, un petit résumé de ça, pour le bien de la commission, que vous transmettez peut-être à la secrétaire, de manière qu'on puisse, dans un an, vous poser des questions, à savoir où vous êtes réellement rendus dans ce travail? Il n'y a pas de problème? Merci.

M. Dicaire (André): Pas de problème.

Le Président (M. Lachance): Je voudrais avoir l'éclairage des membres de la commission avant de poursuivre. Est-ce qu'on termine sur la gestion des ressources humaines avant de suspendre, ou bien si on suspend immédiatement pour quelques minutes et puis on reprend avec le dernier thème?

M. Gauthrin: On termine sur les ressources humaines, puis, après, on prendra l'autre thème.

Le Président (M. Lachance): Alors, j'ai les députés de La Peltrie, de Charlevoix, de Vanier et de Roberval qui ont demandé à intervenir là-dessus.

M. Gautrin: Et, moi, mettez-moi après, encore, parce que j'ai...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Gautrin: Non, non, mais c'est parce que j'avais deux autres points à soulever. Mais, peut-être, s'ils les ont soulevés...

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

Développement des ressources humaines

M. Côté: Merci, M. le Président. M. le secrétaire du Conseil du trésor, vous nous avez fait part, ce matin, des grands principes du nouveau cadre de gestion qui est mis sur pied, qui doit être mis sur pied afin de s'ajuster avec cette nouvelle philosophie, je pense, qui est très importante. Alors, vous avez parlé de qu'est-ce qui doit être fait, c'est-à-dire d'alléger les processus et les règles administratives, de responsabiliser les gestionnaires, de s'orienter vers un mode de gestion axé sur les résultats et sur les indicateurs qui en témoignent. Il faut également mobiliser et motiver les ressources humaines, et s'assurer que leur formation et leur perfectionnement soient une priorité.

Il s'agit donc, ici, d'un changement qui est majeur, parce qu'on touche la culture d'une organisation. Que ce soit dans le domaine public ou privé, tout changement qui se passe dans une organisation, ça passe par les personnes ou les effectifs qui la composent.

Donc, lorsque vous parlez que le perfectionnement soit une priorité, que la formation et le perfectionnement du personnel soient une priorité qui va aider à mobiliser et, j'imagine, motiver ces ressources humaines là, pour les orienter vers cette nouvelle philosophie de gestion, qu'est-ce qui est fait, présentement, dans ce sens-là? Est-ce qu'il y a des programmes qui sont déjà sur pied? Est-ce qu'il y a des choses qui sont en train de se réaliser?

M. Dicaire (André): Sur le développement des ressources humaines?

M. Côté: Oui.

M. Dicaire (André): Je dirais, à cet égard-là, que la responsabilité du développement des ressources humaines incombe, au premier plan, au premier chef, au sous-ministre et à ses collaborateurs, puis aux gestionnaires de l'ensemble d'une organisation ministérielle.

Lorsque vous êtes sous-ministre dans un ministère — c'est vrai au Secrétariat, mais c'est vrai là où je suis passé; je prendrais aussi le ministère de la Santé qu'on avait pris comme exemple, ce matin — il faut que ça parte de là, du sous-chef d'un ministère, pas que ça parte, nécessairement, d'un organisme central qui s'appelle le Secrétariat du Conseil du trésor. Il ne faut pas

qu'un sous-ministre ou un dirigeant d'organisme fasse du développement de ressources humaines parce que ça lui est imposé par une directive du Conseil du trésor. Il faut qu'il le fasse parce que c'est nécessaire, parce que l'efficacité et l'efficacités de son ministère dépendent de la qualité, puis du développement de ses ressources humaines qui sont sa principale ressource dans des organisations comme la nôtre. Dans l'appareil gouvernemental, dans les services publics, la technologie, outre la technologie de l'information, on n'est pas des entreprises à capital intensif, on est des entreprises qui utilisent massivement des ressources. Donc, je dirais qu'il faut que ça vienne de là.

Un des reproches qui nous a été fait, à un moment donné, à l'égard du Secrétariat, c'était un certain manque de leadership ou une absence d'orientation gouvernementale. Je dois vous dire qu'il y a des orientations gouvernementales, depuis la fin des années quatre-vingt, le début des années quatre-vingt-dix, pour essayer de dire aux ministères: C'est important, du développement de ressources humaines, puis voici, sur le plan corporatif, les objets importants sur lesquels vous devriez insister dans le développement de vos ressources humaines. Ces objets-là ou ces grandes orientations là datent de la fin des années quatre-vingt, début des années quatre-vingt-dix — je vais vous les énumérer. Puis, en 1995, je vous dirais que c'est encore d'actualité, puis ce n'est pas différent. Et, si un sous-ministre veut se les approprier, puis qu'il croit au développement de ses ressources humaines, les orientations gouvernementales, elles étaient là, elles sont encore là et elles sont encore d'actualité.

Je vais vous donner les grands objets de l'orientation gouvernementale. Le premier, c'est l'adaptation aux changements technologiques. En 1995, c'est encore vrai — vous avez pu le voir, tantôt, dans la présentation de M. Grégoire ou de M. Lemay — c'était vrai, mais c'est encore plus vrai maintenant, puis ça va devenir encore plus vrai au cours des prochaines années.

L'adaptation au changement de travail, quand on parle d'organisation du travail, quand on parle d'adaptation de nos conventions collectives, quand on demande aux gens qu'il va falloir, si on veut vivre à l'intérieur des enveloppes budgétaires qui sont fixées, puis vivre en fonction de notre capacité de payer, faire les choses de façon différente. L'adaptation au changement de travail s'actualise très bien, en 1995, dans cette direction-là.

Le troisième volet important pour donner des balises aux ministères, c'est le service au public. Et je vous dirais, en 1995, c'est encore davantage vrai. La raison d'être de l'appareil de l'État, c'est ça, c'est le service au public. Et Dieu sait s'il y a encore des progrès importants à faire à cet égard-là.

La quatrième chose, c'était la progression dans la carrière pour les femmes. On a des programmes d'accès à l'égalité en emploi, mais, depuis quand même plusieurs années, maintenant, une attention spéciale est faite pour tenter de faire en sorte que ces programmes de développement, ces programmes de perfectionnement

puissent faire en sorte que les femmes aient davantage accès à des postes de gestion, des postes qui font en sorte que ça influence sur les orientations et les décisions d'une organisation. Donc, il y a eu des programmes, d'ailleurs, dans les ministères, qui se sont développés, puis il y a eu des programmes corporatifs, style Formacadres, qui ont fait une place, de façon importante, aux femmes dans la formation ou dans ces programmes de formation là.

La motivation et la productivité du personnel, qui est une autre orientation corporative, on en a fait état encore ce matin. Dieu sait comment c'est important d'orienter le développement et le perfectionnement sur comment motiver notre monde, comment rendre plus productif notre personnel.

• (17 h 40) •

Un autre élément qui est des chances égales pour les personnes handicapées et les membres des communautés culturelles qui s'inscrivaient dans les programmes d'égalité d'accès. De s'adapter et de développer de nouveaux modes de gestion. En 1990, ça prenait une réalité particulière; en 1995, s'adapter aux nouveaux modes de gestion, on parle de changement des processus, de la réingénierie des processus de production, etc., d'encourager les gens à s'inscrire, à s'adapter à ces nouveaux modes là.

Et, enfin, la sensibilisation à la gestion. Ça aussi, c'est très important, parce que, je vous ai dit que c'était vrai en 1990, c'est encore vrai en 1995, on a eu beaucoup de gestionnaires de dossiers; on gère un dossier, on gère un projet. Mais, un gestionnaire, c'est d'abord un gestionnaire de ressources: de ressources humaines, de ressources financières, de ressources matérielles, de ressources informationnelles. Donc, être capable d'ajuster et d'adapter le personnel d'une organisation en fonction de ces priorités-là.

Ça, c'est des priorités qui avaient été dégagées sur le plan plus général, sur le plan gouvernemental, en espérant que les ministères s'en approprient. Et, je vous le dis, c'est une responsabilité première des organisations, une responsabilité première des gestionnaires des ministères. Ils peuvent très bien, je pense, s'ajuster, s'adapter à l'intérieur de ces grands volets là.

Je voudrais juste terminer en disant que, en plus de ça, ce qui nous est apparu important au cours des dernières années — et ça a été développé, là, cette fois-ci, à partir du central, parce que c'est des préoccupations de nature corporative — c'est de faire en sorte que nos cadres, les nouveaux cadres qui accèdent à ces niveaux-là dans l'appareil gouvernemental puissent avoir un programme de formation. Et on a développé, avec l'ENAP, le Conseil exécutif, l'ORH, etc., un programme de formation qui est obligatoire, qui est de huit semaines. Pour les tout nouveaux cadres, qu'ils soient sous-ministres, sous-ministres adjoints, directeurs, administrateurs II, III, IV, etc., c'est un programme qui est obligatoire et qui touche à l'environnement, appelons ça gouvernemental, pris dans son sens large. Quelqu'un qui rentre cadre dans l'appareil gouvernemental, il faut qu'il

ait une bonne connaissance de l'appareil gouvernemental; il faut qu'il ait une bonne connaissance de la problématique des finances publiques; il faut qu'il ait une bonne connaissance de ce qui se passe ailleurs dans le monde, dans les provinces, dans les pays; il faut qu'il sache un peu connaître son environnement international, et le reste. Bon. Je dirais qu'il y a tout un programme qui a été développé, à cet égard-là, pour les nouveaux cadres, et ça, je pense aussi que c'est un plus.

Mais je vous dirais que ce n'est pas parfait, ce n'est pas complet, et la formation, le développement ont été un petit peu hypothéqués, au cours, peut-être, des deux dernières années, dans le cadre des compressions budgétaires. C'est-à-dire que, lorsque, de façon continue, on arrivait avec des objectifs de crédits périmés à toutes les semaines et qu'on changeait les objectifs de plafond de dépenses, en fait, des ministères, bien, c'est évident que, à un moment donné, les ministères ont rogné un peu dans les budgets qu'ils avaient initialement prévus pour le développement et la formation. Bien sûr, je l'ai fait moi-même, et mes collègues, dans beaucoup de cas, l'ont fait; ce n'est pas l'invention du siècle, mais les circonstances obligent.

Et, le vœu que je voudrais exprimer aujourd'hui, c'est, bien sûr, qu'avec les cadres — je reviens toujours avec la même approche de ce matin — avec des enveloppes fermées, où les gens auraient une meilleure stabilité dans l'année, à l'intérieur de leur enveloppe budgétaire, ils ne devraient pas être perturbés dans une gestion hebdomadaire de nouveaux objectifs de périmés, je dirais que ça incite à une meilleure planification, disons, de développement de ressources humaines. Ça incite les gestionnaires à investir là-dedans, à préparer des bons plans, sachant que, dans une semaine, dans un mois ou dans six semaines, ils ne seront pas déstabilisés avec leur enveloppe budgétaire et qu'ils vont pouvoir aller jusqu'au bout. Lorsque vous montez des budgets de développement de ressources humaines, des programmes de planification et de formation et que, en l'espace de deux semaines, trois semaines ou un mois, dû aux impératifs budgétaires, vous devez mettre ça de côté, c'est évident que, le lendemain ou l'année suivante, vous êtes moins incité à le faire.

Mais, ceci étant dit, comme secrétaire du Conseil du trésor mais aussi si je mets mon chapeau de sous-ministre, je vous dis que c'est une dimension importante dans tout le virage de la gestion gouvernementale que d'investir dans le développement de nos ressources humaines. Ce n'est pas une dépense, c'est un très bon investissement. Et, également, au niveau du Carrefour-transit, avec le personnel en disponibilité, il y a des investissements qui ont été faits et qui vont devoir être faits pour permettre aux gens de se recycler, de s'ajuster, de s'adapter à une nouvelle réalité de demain, qui n'est pas celle d'aujourd'hui.

M. Côté: Je suis très satisfait de votre réponse, M. le secrétaire. J'aurais peut-être une autre question supplémentaire. Dans le rapport du Vérificateur général,

bon, année après année, on mentionne les faiblesses dans différents domaines de la gestion des ressources humaines et aussi en planification, qu'il y a peu de planification structurée de la main-d'œuvre dans les ministères et organismes. Bon. Il y avait eu une suggestion qui avait été faite et que le... Le Secrétariat du Conseil du trésor a mis sur pied un comité conjoint pour alléger substantiellement, là, l'ensemble des directives et des politiques en gestion de ressources humaines. Alors, où en sont rendus les travaux de ce comité-là? Est-ce qu'il existe toujours? Est-ce que...

M. Dicaire (André): Je dois vous dire que — j'y faisais référence ce matin, là — disons que, quand on regarde les politiques et les directives... Ce n'est pas un reproche aux gens qui ont fait ça dans le passé, c'est la manière dont on travaillait, là. Donc, je dirais, ce n'est pas un blâme, là, que je fais sur les gens qui ont préparé et élaboré ça. Mais, ceci étant dit, là, il y a huit cahiers, là, de politiques et de directives au Conseil du trésor sur la gestion des ressources humaines, bon, en fait, disons plus les conventions collectives, etc., là, quand je vous parlais de 4 000 pages. Bon. Il y a aussi l'Office des ressources humaines qui a aussi des politiques et des directives qui viennent s'ajouter par-dessus les nôtres, et, souvent, aussi, dans les ministères, ils en ont ajouté par-dessus ça, là. Donc, je dirais, on est enseveli sous la pile et les masses de politiques et de directives. Je vous dirais qu'on ne gère pas les ressources humaines avec ça, là; on gère des politiques, on gère des directives, on gère des conventions collectives, mais on ne gère pas des ressources humaines.

Je suis convaincu qu'on ne peut pas faire tabula rasa de tout ça, là, mais on a créé et constitué une petite équipe, au Trésor, mais avec l'ORH, la Commission de la fonction publique, quelques ministères, pour passer en revue tout ça. Il n'y a pas un événement — et, moi-même, je l'ai regardé, l'inventaire des politiques, des normes et des directives sur les ressources humaines — je pense qu'il n'y a pas un événement, quel qu'il soit, qui peut arriver, je pense, dans une année, qui ait trait, de près ou de loin, aux ressources humaines, qui n'est pas prévu là-dedans. Alors, je dirais, il faut donner un peu d'oxygène, il faut donner un peu de latitude, de souplesse, d'autonomie aux gestionnaires dans la gestion des ressources humaines. Et, donc, on est en train de passer ça en révision.

On a un projet préliminaire avec lequel on a commencé une consultation auprès d'organismes centraux, l'ORH, il y aurait des représentants, mais on veut retourner auprès de l'institution qu'est l'Office des ressources humaines, auprès de la Commission de la fonction publique, on veut consulter le Vérificateur général. Il a investi trois ans, si ce n'est pas quatre, là, à cet égard-là. Donc, c'est évident que, dans les gestes qu'on va devoir poser à cet égard-là, je pense que les commentaires et les remarques du Vérificateur vont devenir aussi extrêmement importants. Donc, c'est actif là-dedans, c'est substantiel, pour ne pas faire ça à la marge, là,

c'est majeur. Donc, on devrait arriver avec un produit, je dirais, quelque part en septembre.

Mais je voudrais en dire encore davantage. C'est que, ce que je voudrais qu'on fasse — et c'est un peu dans cette direction-là et dans cette orientation-là qu'on essaie de faire cet exercice-là — c'est d'essayer de le faire avec une perspective que j'appellais, ce matin, disons, de politique-cadre de gestion de ressources humaines, bon, sans aller toujours dans les fins détails et élaborer tout en lieu et place de tout le monde, d'arriver avec une politique-cadre qui dirait des choses sur la planification de la main-d'œuvre, qui dirait des choses sur la dotation, sur l'équité en emploi, etc., et de laisser le choix des moyens — bien sûr, avec la contrainte qu'il y a une loi de la fonction publique — de laisser un certain bon jugement et une certaine capacité dans le choix des moyens des ministères de pouvoir réaliser ça et concrétiser ça.

Mais, si on faisait juste ça, ce serait encore insuffisant. Et c'est pour ça que je disais, ce matin: Un des volets, je dirais, majeurs et importants que l'équipe de M. Roy a développés, je dirais, depuis près de deux ans, c'est de monter — parce que ce n'est pas simple en soi, là, je veux dire, ça demande beaucoup de temps et d'énergie — de bâtir un système d'information et de gestion de la ressource humaine — or, il est, à toutes fins pratiques, fait — et, à partir de ce système ou de cette banque de données là, d'être capable de mettre en place des indicateurs de gestion et des indicateurs de performance sur la gestion des ressources humaines, pour que les ministères puissent — et ça, c'est important — se comparer entre eux, disons, sur certains objets, voir si... Et, évidemment, ça va créer une dynamique et une compétition, et une compétition qui est très saine, qui n'est pas souvent présente dans l'appareil gouvernemental. Et ça, la banque est prête, le système est prêt, les données sont certifiées, sont validées. Le système, il fonctionne.

● (17 h 50) ●

On est en train de rencontrer un certain nombre... On a rencontré le Forum des sous-ministres; ils ont trouvé ça très bon. On a rencontré le Comité sur la réorganisation administrative; ils ont trouvé ça très bon, etc. Et on est en train de mener des approches avec les ministères, et on va l'implanter ministère par ministère, pour arriver, quelque part en septembre, avec un système qui serait opérationnel, qui a peut-être besoin un petit peu — comment appeler ça? — d'une période de rodage.

Mais on aurait en même temps, quelque part à l'automne, la politique-cadre, en même temps, les outils de gestion puis des indicateurs de performance sur la ressource humaine. Ce qui est très intéressant, nous, on a un intérêt corporatif, bien sûr, là-dedans, comme Trésor, d'avoir ces données-là. Mais les ministères aussi ont un intérêt organisationnel d'avoir accès à ces données-là, de pouvoir en disposer, de pouvoir se les approprier, puis de pouvoir se comparer à des choses qui sont comparables sur un certain nombre d'indicateurs. On est

en train de développer ça. C'est pour ça qu'on va retourner voir le Vérificateur. La prétention que j'ai, aujourd'hui, je pense que ça va dans la direction des orientations qui avaient été soulevées pendant un certain nombre d'années, à juste titre, à plusieurs occasions, par le Vérificateur général.

M. Côté: C'est très clair, M. le secrétaire. Merci beaucoup.

Le Président (M. Lachance): Mme la députée de Vanier.

Réduction de l'effectif

Mme Barbeau: Moi, j'en ai un paquet, là. Je ne sais pas comment commencer, mais, en tout cas, je vais essayer de vous articuler ça dans le même paquet.

Premièrement, je veux commencer en disant que je suis très consciente de l'effort qui est demandé à la fonction publique dans le cadre des coupures, des contraintes budgétaires. J'aimerais aussi dire que je suis très consciente et que je suis la première à défendre la fonction publique sur sa compétence, parce que vous êtes aussi victimes de préjugés, comme nous, les politiciens. Alors, je suis une des premières à défendre notre fonction publique. Je remets peut-être en question la façon de faire dans le sens... Pardon?

Une voix: ...

Mme Barbeau: Ha, ha, ha! Comme on le fait présentement, peut-être qu'il y a des choses à assouplir, mais jamais je ne remets en question la compétence.

Ceci étant dit, j'aimerais vous lire un petit... ce qui avait été écrit dans le rapport du Vérificateur général, pour le préambule. Je vais essayer de faire vite: «Le Conseil du trésor était saisi, en 1989, des résultats d'une analyse portant sur le vieillissement de l'effectif de la fonction publique. Reconnaisant l'importance de maintenir une fonction publique innovatrice, dynamique et représentative de la société, il approuvait plusieurs recommandations en vue d'apporter un élément de solution à ce problème de la planification de la main-d'oeuvre.

«Le vieillissement de l'effectif, loin de s'atténuer, s'est accentué de façon marquée. L'âge moyen de l'ensemble des employés du gouvernement qui, selon les statistiques de l'Office des ressources humaines, connaissait une croissance d'environ quatre mois annuellement depuis cinq ans, a fait un bond de huit mois au cours de la dernière année.

«Les réductions de l'effectif touchent principalement les employés dont la moyenne d'âge est inférieure à celle que l'on observe dans l'ensemble de la fonction publique. Signalons que, à eux seuls, les occasionnels ont eu à subir 50 % de la réduction de quelque 2 800 emplois effectuée au cours de la dernière année. Par conséquent, l'objectif gouvernemental de compenser les effets du vieillissement de l'effectif est remis à plus tard.»

Ceci étant dit, je suis consciente que, dernièrement, depuis notre arrivée au pouvoir, on a essayé de corriger quelque chose, c'est-à-dire que, les employés temporaires, on les aurait réintégrés. Ça a créé un autre problème, c'est que, tous les occasionnels sont passés dans nos bureaux, mais on leur a expliqué la mesure, parce qu'on l'a prise, la décision. Cependant, moi, j'aimerais comprendre. Les occasionnels, on le sait, ce sont les jeunes et les femmes; la plupart, en tout cas. Si je me fie aux sondages de ceux qui sont passés dans mon bureau, c'est presque toutes des femmes de tous âges et des jeunes. J'aimerais savoir: Comment se fait-il que des gens sont occasionnels des années, et des années, et des années? Et, l'autre question que j'avais — attendez un petit peu — aussi, j'aimerais savoir pourquoi on forme, pour des emplois comme ça, qui durent des années et des années, dont les contrats sont renouvelés, des occasionnels, puis, par la suite, comme on vient de faire, présentement, qu'on met ces occasionnels-là formés dehors, à cause du fait qu'on a réintégré les temporaires qui devront devenir permanents, qui, eux, n'étaient pas formés.

Moi, ce que j'aimerais savoir, en tout cas, comment entrevoyez-vous arranger ça? Parce que, moi, je pense qu'il faut préparer la relève. Je suis consciente que vous essayez d'y aller par attrition, j'imagine, pour diminuer les effectifs. Suite à ce que je vous ai dit tout à l'heure, à un moment donné, quand est-ce qu'il va commencer à rentrer de la relève si, à chaque fois que les jeunes arrivent, c'est des occasionnels, puis qu'ils viennent, ils partent, ils débarquent, bon, on les forme, on les retourne à la maison? J'aimerais ça savoir si des discussions sont entreprises là-dessus. Ça, c'est la relève.

Par rapport à la relève — là, j'ai plusieurs questions, mais je ne veux pas oublier rien: Est-ce que vous avez des programmes-stages dans le gouvernement, dans tous les ministères, ou juste au Conseil du trésor? C'est une autre façon de préparer la relève, quant à moi. Et est-ce qu'il y a des mesures qui sont prises pour... Et, là, je ne remets pas en question la compétence de nos hommes, parce que je suis entourée d'hommes formidables. Et, en politique, on vit la même chose: les femmes sont minoritaires et les postes de pouvoir sont difficilement accessibles pour les femmes. Moi, j'ai décidé de prêcher par l'exemple en politique, sauf que, il y a encore de l'ouvrage à faire, je le sais. Cependant, j'aimerais savoir ce qui est fait au niveau de l'État, de la fonction publique pour, à compétences égales, amener des femmes à accéder à des postes supérieurs dans la fonction publique.

Je pense que j'ai fait le tour. Si j'en ai oublié, je vais revenir. Vous en avez plusieurs; j'ai mis tout ça dans le même paquet.

Une voix: ...

Mme Barbeau: Attends une minute, là! Il faut être représentatif. On va commencer...

M. Dicaire (André): Je vais essayer d'y répondre. C'est parce que, en fait, vous touchez à beaucoup en même temps, je dirais.

Mme Barbeau: Oui, je touche à la représentativité, beaucoup.

M. Dicaire (André): À la fin. Mais c'est parce que, en même temps, vous avez soulevé des choses qui m'apparaissent importantes, puis je voudrais quand même y revenir.

D'abord, vous avez fait un acte de foi à l'égard du personnel de la fonction publique, et je dois vous dire que je l'endors et j'y souscris. On a une fonction publique, disons, d'une grande compétence, qui est hautement qualifiée — je le disais ce matin — puis qui est aussi, pour ceux qui vivent près de ces réalités-là, quand même, je dirais, disposée, prête à servir l'État et à servir la population puis les citoyens. Donc, à cet égard-là, je ne peux qu'endorser et souscrire à ce que vous avez dit.

Maintenant, après ça, vous avez soulevé le problème du vieillissement de la fonction publique, puis, je dirais, globalement, au constat qu'avait fait le Vérificateur. On a eu une fonction publique qui vieillissait au rythme de trois à quatre mois par année, puis, au cours des dernières années, c'est rendu à sept, huit mois, effectivement, par année. Donc, on a un certain vieillissement de la fonction publique.

M. Gauthrin: Ça, ça veut dire l'augmentation de l'âge moyen de la fonction publique par année.

M. Dicaire (André): Exact. Je dirais, le problème que nous avons, c'est que c'est difficile de poursuivre plusieurs objectifs en même temps puis de penser que tout ça va rentrer dans l'ordre. Il y a un peu d'objectifs, parfois, qui sont contradictoires. Bon. Prenons le vieillissement de la population ou de la fonction publique. Je dirais que ce qu'il ne faut pas perdre de vue au point de départ, c'est qu'on est dans un contexte de décroissance. Et, quand on est dans un contexte de décroissance, avec aussi du personnel qui a une sécurité d'emploi, il faut le gérer à l'intérieur des règles actuelles.

Alors, reprenons ça. Avant la période de décroissance, je dirais, les années quatre-vingt, début des années quatre-vingt-dix, on engageait ou on embauchait dans la fonction publique quelque chose entre 2 500 et 3 500 personnes par année. Quand vous faites de l'embauche de façon aussi substantielle, 2 500 à 3 500 par année — je pense même 3 800 il y a quelques années — ça vous permet de rencontrer des objectifs, appelons ça qualitatifs, auxquels vous avez fait référence tout à l'heure: engager des jeunes, engager des femmes, engager des personnes handicapées, engager des gens issus des communautés culturelles. C'est plus facile, plus simple de rencontrer ces objectifs-là. Or, depuis deux ans, on est dans une décroissance et on a commen-

cé, pour la première fois dans l'histoire du Québec, à avoir moins d'effectifs dans la fonction publique en 1993-1994.

M. Gauthrin: Dû à la loi 198.

● (18 heures) ●

M. Dicaire (André): Ça, on pourra en discuter avec plaisir, M. le député, tout à l'heure. Et, donc, on a connu notre première baisse. Cette année-là, on a recruté — le chiffre, je ne l'ai pas exact — mais tout près de 400 personnes, plutôt que 3 000 personnes. Donc, quand vous recrutez du nouveau personnel pour 400 personnes, c'est évident que, là, votre marge de manoeuvre, elle se rétrécit. Pour l'année qui se termine, 1994-1995, c'est de l'ordre de 200 personnes qu'on a recrutées, plutôt que ce que je disais, 3 000. Et il est prévu pour l'année prochaine, dans les renseignements supplémentaires, qu'il va y avoir une réduction d'effectif de l'ordre de 2 019 personnes, ou ETC, pour reprendre le bon vocabulaire. Alors que l'attrition d'environ 2,2 %, ça fait environ 1 200 personnes, on dit qu'on veut diminuer de 2 000; c'est évident que, disons, ça rend la chose très difficile.

Ce que je vous dirais, c'est qu'avec peu de gens, à court terme, qui vont être recrutés comme effectif régulier permanent dans la fonction publique... J'ai l'impression que ça va être quelques centaines pour encore quelques années, le temps de stabiliser, disons, finaliser cette décroissance-là et faire en sorte qu'on puisse le faire le plus en douceur possible via l'attrition. Le gouvernement n'a jamais donné d'indication de vouloir remettre en question la sécurité d'emploi, donc il faut le gérer à l'intérieur de ça. Il va falloir qu'on accepte, je dirais, un peu malheureusement, pour quelques années qu'il y ait des objectifs qu'on aurait bien aimé avoir mais qui vont être difficiles à atteindre, notamment en termes qualitatifs des personnes féminines, des communautés culturelles, handicapés, etc. Je dirais que ça restreint notre capacité d'agir et d'intervention.

Une fois qu'on a dit ça, qu'est-ce qui peut être fait? Je regarde du côté des femmes. Je dirais que les interventions qui peuvent être faites dans une période de décroissance, c'est des interventions de nature qualitative. Et je n'invente rien quand je vous dis ça, puis je vous dirais probablement que ce n'est pas nous autres qui avons pensé à ça. Je dirais que ça existe ailleurs dans les autres provinces, ça existe ailleurs dans les entreprises, parce qu'il y a un comité qui existe, privé-public, sur les programmes, disons, qui visent les groupes cibles, puis je dirais que c'est dans le brassage d'idées que, nous aussi, on s'inspire.

Quand je parle de qualitatif, ça veut dire quoi? Là, ça rejoint un petit peu d'autres sous-questions que vous aviez: les stages, les emplois étudiants — vous ne les avez pas mentionnés, mais je pense que c'est important — une plus grande mobilité du personnel féminin. Par exemple, compte tenu que les débouchés actuels sont restreints, une bonne gestion de ce personnel-là, c'est de permettre, pendant le temps que les choses sont un petit

peu étanches et fermées, à cette personne-là de vivre une plus grande mobilité, de vivre des expériences qui vont faire en sorte que, lorsque les perspectives vont s'ouvrir, cette femme-là aura fait une expérience de gestion, aura fait une expérience de conseil de gestion, donc elle aura ramassé un bagage qui pourra peut-être lui permettre de mieux se positionner, disons, par rapport à des ouvertures qui pourront se manifester.

Je dirais qu'en dehors de ça, pour le moment... Bien sûr, quand vous dites: Est-ce qu'on a... Des stages, des emplois étudiants, j'en ai parlé, mais, lors de concours, on en recrute quand même quelques centaines, ou quand on a des concours de promotion. Je dirais, quand vous organisez de tels concours pour des postes permanents réguliers, disons, on a un programme qui s'appelle un programme d'accès à l'égalité, puis il y a des groupes cibles. Lorsque, dans un premier groupe de qualification, il y a de ces membres-là représentant les groupes cibles, ils ont la priorité d'emploi. Le sous-ministre peut toujours les refuser, mais, en vertu de l'article, je ne sais plus si c'est 51, 52 ou 53 de la loi de la fonction publique, il doit dire pourquoi. Donc, il y a une priorité d'embauche aux groupes qui font partie de ces groupes cibles dans ces concours, je dirais, de recrutement. Encore un petit espace qui peut être fait. Mais, comme je vous le disais, quand on en recrute 3 000, c'est toujours plus facile que quand on recrute 200 ou 250 personnes. Je dirais, dans le contexte actuel, que c'est ce qu'on essaie de faire. Mais, là aussi, on essaie d'élargir les possibilités à l'intérieur, toujours, du même bassin.

Les occasionnels. On n'en a pas encore parlé, mais, suite aussi à des commentaires et à des remarques du Vérificateur général sur le personnel occasionnel, on va présenter... Là aussi, ça a pris un an, deux ans, je ne me souviens plus. C'est long, bâtir ça. On va arriver avec un nouveau cadre de gestion du personnel occasionnel. On le présente d'ici trois semaines. Ça ne pourra pas être mis en vigueur au terme de cette décision-là parce que, après ça, il faut aller en consultation avec les syndicats. Donc, là, je suis un petit peu tributaire du résultat des discussions et des échanges avec les syndicats.

Mais, ceci étant dit, on a des propositions intéressantes. Et, parmi ces propositions intéressantes, au niveau des occasionnels, ce qu'on dit, c'est qu'on veut intégrer des programmes d'accès à l'égalité en emploi pour des postes occasionnels. Actuellement, ça ne s'applique pas. Donc, vous pouvez engager un gars, une fille, un Blanc, etc. Il n'y a pas de restriction à cet égard-là. Là, compte tenu qu'on est dans une décroissance, compte tenu que le recrutement du personnel régulier n'est pas appelé, à moyen terme ou à court terme, à prendre son envol, les occasionnels qu'on embauche, on va essayer d'intégrer nos programmes d'accès à cet égard-là, avec ce que nous avait recommandé le Vérificateur général, avec une centralisation — je vais reprendre le terme exact, attendez un petit peu — des fichiers. Le fichier d'occasionnels sera centralisé, et ça permettra

d'être en mesure, d'abord, bien sûr, de diminuer les coûts, d'avoir une plus grande efficacité aussi. Ça va coûter moins cher que d'avoir une multiplicité de fichiers, ça va simplifier aussi la vie aux citoyens qui doivent s'inscrire à plusieurs fichiers et, en même temps, ça va assurer une meilleure équité et transparence dans le choix de ces occasionnels, tout en étant capable d'intégrer nos programmes d'équité en emploi. Donc, quand on prend tout ça, je dirais qu'on essaie de faire le maximum qui est possible dans les objectifs qu'initialement on avait, mais en les ajustant dans un contexte de décroissance.

Pour finir, la seule chose que je voudrais signaler, c'est que c'est vrai qu'on vieillit un petit peu plus, comme personnel de la fonction publique, que lorsqu'on recrutait, donc, et qu'il y avait des éléments et du sang neuf dans l'appareil gouvernemental, mais, il reste qu'on est encore une fonction publique... On ne peut pas dire qu'on est une fonction publique vieille, là; comme la population québécoise, ce n'est pas une population qui est vieille. Elle va avoir un taux de croissance, la population québécoise, de vieillissement de sa population qui va être très, très élevé, qui va avoir des impacts, entre autres, sur le secteur de la santé et des services sociaux pour la population québécoise, mais on est une population jeune. Dans la fonction publique, je dirais, par analogie avec ce que je viens de dire sur la population québécoise, on ne peut pas dire qu'on est une population vieille, mais, du fait qu'on embauche peu, on a un risque de vieillissement, peut-être pas accéléré, là, mais plus important que ce qu'on connaîtrait en temps normal.

Juste pour vous donner un exemple: les 65 ans et plus — parce qu'il n'y a plus d'âge de la retraite obligatoire, donc les gens peuvent demeurer dans le système à 75, 80, 85 ans s'ils veulent, à condition qu'ils aient une prestation de travail, bien sûr — il y en a 312. Les gens disent: Moi, j'ai des personnes âgées, etc. Il y en a 312 dans la fonction publique. Ce n'est pas la fin du monde, hein. Les 55 ans à 64 ans, qui seraient la clientèle la plus susceptible, potentielle, disons, à un moment donné, de bénéficier de programmes de départ volontaire — on pourrait en parler, là; on n'est pas très ouvert là-dessus, mais disons une clientèle potentielle — il y en a 5 000 dans la fonction publique. Ce n'est pas un bassin considérable, parce qu'il y a eu des programmes, dans les années antérieures, donc, des 55 à 64, il y en a 5 000.

Le gros de la population est dans les 35 à 44 ans — je pense que c'est un âge où vous ralliez, etc. — vous en avez 25 000 et, 45 à 54, vous en avez 16 000. Bon. Puis, dans les 30 ans et moins, vous en avez tout près de 9 000. Donc, je dirais, ce n'est pas dramatique. Ce n'est pas catastrophique. Je pense qu'il y a moyen, disons, d'être alerte, d'être éveillé par rapport à ça, mais on n'est pas dans une situation critique dans une période de décroissance.

Puis, je terminerais en disant que je n'ai pas de préjugé défavorable, disons, sur des gens qui ont 55, 60

ou 65 ans. Ce n'est pas parce qu'on a 55 ans ou 60 ans qu'on n'est plus bon, au contraire.

Une voix: J'espère!

Mme Barbeau: Bien non!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Dicaire (André): Et, donc...

Mme Barbeau: Écoutez, ce n'est pas dans ce sens-là que je l'ai dit, au contraire.

M. Dicaire (André): Non, mais je dis ça, là.

Une voix: François, il dépasse 60, lui, «c'est-u» correct?

M. Dicaire (André): Non, souvent, on pense que... Il ne faut pas les sortir... Ce que je voulais dire, c'est que souvent il y a des références à des programmes de départ volontaire, comme s'il fallait sortir à tout prix ce monde-là. Et je pense que ces gens-là ont de l'expérience, ces gens-là ont une capacité de travail, ils ont un vécu qui peut être très profitable encore au sein de l'organisation.

Mme Barbeau: Écoutez, ce n'est pas dans ce sens-là que je l'ai dit.

M. Dicaire (André): Non, mais...

Mme Barbeau: Ha, ha, ha!

M. Dicaire (André): ...ce n'est pas à vous...

Une voix: Il n'y a pas beaucoup d'applaudissements.

M. Dicaire (André): Ce n'est pas à vous que je le reprochais.

Mme Barbeau: Mais, écoutez, moi, je ne le disais pas dans ce sens-là.

M. Dicaire (André): Non, non, ce n'est pas un reproche à vous que je faisais.

Mme Barbeau: Ce que je disais, c'est une vision à long terme.

M. Dicaire (André): Oui.

Mme Barbeau: J'ai vu un tableau l'autre jour, qui me faisait croire que ça allait toujours en augmentant, l'attrition...

M. Dicaire (André): Oui.

Mme Barbeau: ...et de façon assez vite. Et, moi, je me disais: N'attendons pas à la dernière minute pour prévoir de quelle façon on intègre notre relève. Ce que je veux, c'est que vous le gardiez à l'esprit, tout ce que je vous ai dit. Ce que je voulais savoir, c'est si vous étiez sensibilisé à ça. C'est ça que je voulais savoir. Je le sais que, là, comme vous dites, ça ne bouge pas trop. Je suis consciente de ça, mais, aussitôt qu'il y a une chance d'appliquer ça, de faire entrer la relève dans la fonction publique, il faut le faire, d'aider des femmes à accéder à des postes supérieurs, etc., il faut le faire.

Aménagement du temps de travail

Il y a aussi une autre chose dont je voulais vous parler, je ne sais pas si ça se parle avec le syndicat, le travail partagé.

• (18 h 10) •

M. Dicaire (André): Oui.

Mme Barbeau: Moi, je pense que ça pourrait être une formule intéressante pour, peut-être, certaines personnes que ça intéresse. Moi, il y a plein de monde qui me le disent: Moi, travailler quatre jours par semaine, ça m'intéresserait.

M. Dicaire (André): Oui.

Mme Barbeau: Bon. Je sais que ça ne s'applique pas partout, mais est-ce que vous en parlez avec le syndicat, de cette formule-là?

M. Dicaire (André): Oui. Je vais faire trois petits commentaires. Le dernier commentaire que j'ai fait tout à l'heure ne s'adressait pas à vous, je dirais, ni aux membres ici, ni au Vérificateur. Mais, souvent, on entend ce type d'argument là, qu'il faut sortir les personnes, disons, d'un certain âge, puis je dirais que je ne suis pas dans ce discours-là. Donc, il ne s'adressait pas à vous ni aux membres autour de la table.

Une voix: Ha, ha, ha!

M. Dicaire (André): Mais je pense qu'il était important de le signaler.

Deuxièmement, je dirais, je suis très sensible et sensibilisé aux jeunes, et je dois dire que leur univers, pour le moment, là, il est assez fermé. Donc, il faut en être conscient, puis il faut y être sensible et sensibilisé. À un point tel que, l'année passée, disons, à cause des compressions budgétaires qui sont survenues en cours de route, il y a des gens qui avaient une propension moins grande à engager des stagiaires puis à engager des étudiants. Et j'ai fait personnellement, je dirais, beaucoup d'appels téléphoniques à mes collègues sous-ministres, sur deux choses: qu'ils engagent des jeunes, puis des étudiants, puis essayer de les convaincre qu'ils leur offrent quelque chose, puis ils l'ont fait, puis également des stagiaires.

Je dirais même que l'Université Laval avait de la difficulté, avait un volume assez important de stagiaires qui ne trouvaient plus, disons, de place, autant dans le secteur public que privé, pour aller faire leurs stages. Puis, là aussi, j'ai fait un certain nombre d'appels téléphoniques pour faire en sorte que les stagiaires trouvent des places dans l'organisation gouvernementale. Et, pour donner l'exemple, j'en ai évidemment engagé un. Il était tellement bon qu'on a prolongé par la suite, disons, son engagement sous forme d'occasionnel pour une période de quelques mois, six mois ou huit mois, je ne me souviens plus. Bon.

Même chose pour les stagiaires de Sherbrooke. Dans le système coopératif, ils ont de plus en plus de difficultés à trouver de la place, disons, dans l'appareil gouvernemental. Et, là aussi, il faut faire des interventions, je dirais, personnalisées pour être capable à un moment donné de conscientiser les gens. Mais, ça se démultiplie, ces gestes-là. Je ne suis pas le seul à les faire. Il y en a d'autres qui en font. Il faut avoir, comme vous le disiez, une sensibilité à l'égard de la jeunesse.

Je dirais, dernier élément sur lequel j'avais une intervention, c'est le dernier que vous aviez, que je n'ai pas pris en note...

Mme Barbeau: Le temps partagé.

M. Dicaire (André): ...le temps partagé. Je dirais, c'est un des sujets qui est le plus discuté à l'heure actuelle, ou l'aménagement du temps de travail. C'est deux réalités, là, qui sont différentes, mais, je dirais, c'est le sujet le plus discuté à l'heure actuelle au niveau des accords-cadres, autant dans le réseau de l'éducation que dans le réseau de la santé, puis je dirais qu'on va sans doute activer et discuter au niveau de la fonction publique. Dans les comités sectoriels, actuellement, il y a une liste de sujets, il y a beaucoup d'information à transmettre, et je sais que, pour les syndicats de fonctionnaires, ou de la fonction publique, ou de professionnels, je pense qu'ils ont un intérêt de ce côté-là. Ils auront des problèmes majeurs sur l'aménagement du temps de travail. Je vais vous l'expliquer très, très brièvement.

Je ne dis pas qu'il n'y a pas de solution, mais, je dirais, même quand les gens font quatre jours plutôt que cinq, ils peuvent faire le même volume d'heures. Disons que vous avez 35 heures à faire dans une semaine, au lieu de les faire sur cinq jours, vous pouvez les faire sur quatre jours. Bon.

Dans le partage du temps, là, vous réduisez votre semaine d'heures de travail, mais, dans l'aménagement du temps de travail, vous pouvez dire: Moi, je suis prêt à travailler quatre jours, puis à faire mes 35 heures. Le problème, lorsque vous faites ça, c'est que vous êtes pénalisés. Même si vous faites le même nombre d'heures, vous êtes pénalisés sur votre régime de retraite, parce que les régimes de retraite, lorsqu'ils ont été faits, ils étaient faits dans une période de croissance de la fonction publique, pas dans une période de décroissance. Or, ce qui avait été pris en considération, ce n'est pas le

volume d'heures travaillées dans une année, qu'il soit sur quatre jours ou cinq jours, c'est le nombre de jours. Or, si vous ne faites pas 260 jours de travail dans une année, ou si vous ne faites pas 200 jours, je pense, de travail du côté des enseignants, donc dans les réseaux primaire et secondaire, vous êtes pénalisés sur les régimes de retraite. Donc, c'est évident, quand vous dites à quelqu'un, disons: Es-tu intéressé à embarquer dans un aménagement de temps de travail, tu vas travailler quatre jours, puis tu vas avoir le même salaire, disons, mais tu vas être pénalisé sur tes régimes de retraite? c'est bonjour et merci, je travaille le même nombre d'heures. On a des problèmes de ce côté-là.

Je dirais, je n'entrerai pas là-dessus aujourd'hui, mais c'est la même chose pour le partage du temps de travail. C'est-à-dire, vous décidez de comprimer votre semaine. Vous dites: Moi, je suis prêt à travailler trois jours semaine ou quatre jours, disons, puis à faire 20 heures par semaine. C'est évident que non seulement vous baissez de salaire, mais vous avez aussi une pénalité sur vos régimes de retraite.

Donc, il y a des obstacles, je dirais, à élucider, à examiner, à étudier. Puis, évidemment, le coût aussi de ça. C'est-à-dire que, je ne sais pas si vous imaginez, dans le cas de l'aménagement du temps de travail, le problème est moins grand, mais dans le cas du partage du temps de travail, s'il fallait maintenir les régimes de retraite, quelqu'un qui réduit sa semaine à 20 heures, là, comme s'il travaillait 35 heures, puis de maintenir son revenu, disons, prévu à son régime de retraite, je vous dis que ça dépasserait la capacité de payer.

Ceci étant dit, c'est des sujets qui sont, je dirais, à la mode, mais, plus que ça, des sujets qui sont actuellement discutés, disons, pour lesquels on veut, au cours des prochains mois, accélérer toute la discussion à cet égard-là.

Mme Barbeau: O.K. Dans le fond, c'est ça. Il y a peut-être des obstacles que vous êtes en train de regarder, mais ce que je voulais surtout savoir, c'est si vraiment ça se discutait au niveau du syndicat, et tout ça...

M. Dicaire (André): Beaucoup, beaucoup.

Mme Barbeau: ...et être rassurée quant à la relève. Mais, soyez assuré que je ne suis pas la jeune qui veut tasser tous les vieux, là.

M. Dicaire (André): Je n'ai pas dit ça, madame.

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Barbeau: Je suis plus pour l'équilibre, mettons, et la représentativité. Merci.

Le Président (M. Lachance): On souligne aux membres de la commission, suite à l'intervention de Mme la députée de Vanier, qu'il nous reste moins de 45 minutes, selon ce que nous avons convenu de l'emploi

du temps pour le reste de nos travaux, et il reste encore un sujet important à toucher. M. le député de Roberval, vous avez une question. Allez-y.

M. Laprise: Et je veux une réponse très brève aussi. Moi, il y a quelque chose qui m'intrigue, et j'aimerais savoir, par un oui ou par un non, si vous êtes en mesure de faire quelque chose. On parle de favoriser les retraites. Dans certains ministères, on donne des primes; dans d'autres, on n'en donne pas. Est-ce qu'on est capable de corriger cette situation-là?

Ensuite de ça, les personnels à contrat avec des grosses primes de séparation, des contrats très substantiels, mur à mur, est-ce qu'on est capable de corriger cette situation-là? Moi, j'ai de la misère à vivre avec le genre de contrats qu'on a soit dans les corporations, soit aux ministères, dans différents ministères, des contrats qu'on donne à des professionnels, qui sont très forts. Ensuite de ça, des contrats de 10 ans avec des primes de séparation encore d'un an de salaire après, moi, j'ai de la misère à vivre avec ça et à défendre ça devant mon monde. Je voudrais savoir si vous êtes capable de corriger ça. Répondez-moi oui ou bien non, et ça va me satisfaire.

Des voix: Ha, ha, ha!

Une voix: C'est dur pour un sous-ministre. Un sous-ministre, c'est aussi pire qu'un politicien, ça fait que c'est...

M. Dicaire (André): Si je vous dis oui, vous allez me demander des comptes l'année prochaine.

M. Laprise: Sûrement.

M. Dicaire (André): C'est des questions importantes que vous soulevez là, et, je dirais, il faudrait les qualifier, mais je vais être très, très bref. Ce que je comprends, le dernier point que vous avez soulevé, c'est la sous-traitance, les contrats qui sont donnés. Je dirais que c'est un des sujets qui a été soulevé par le Syndicat de la fonction publique, et surtout le syndicat des professionnels, et ce dossier-là est actuellement l'objet de discussions et va l'être de façon encore plus intensive au niveau du comité qui a été formé avec l'Association des cadres du syndicat des professionnels de la fonction publique. Donc, on devrait voir de quelle manière, disons, ce problème-là peut être solutionné, si problème il y a, là, parce que j'aurais beaucoup à dire là-dessus.

Deuxième chose, c'est le programme des départs. Je dirais, on en a très peu. Je ne dirais pas qu'on n'en a pas, mais on en a très peu, et je vais vous expliquer pourquoi. D'ailleurs, on a réduit de 6 000... Attendez un petit peu, je vais vous donner un chiffre, parce que ça me paraît important, pour faire plaisir à... En deux ans, on a réduit les effectifs de 6 310 postes, puis, avec les 2 019, on va avoir réduit de 8 300, puis on n'aura presque pas eu besoin de prendre des fonds publics,

et de payer des primes de départ. Pourquoi? Parce que, en fait, on l'a fait d'abord par une stratégie de réaffectation de notre personnel permanent plutôt que de le sortir et de le payer. Parce que, si on a besoin de cette ressource-là qui devient en disponibilité, pourquoi je donnerais une prime pour qu'elle sorte et, par après, engager quelqu'un? Donc, si elle est bonne, cette personne-là, si elle est en surplus, je la réaffecte. Donc, c'est à la fin de tout ce processus-là, lorsqu'on a fait la planification de main-d'oeuvre, qu'on a fait notre plan de compression d'effectifs, s'il reste quelques problèmes à la fin, disons, on a un cadre de gestion où on permet de donner 2 000 \$ par mois jusqu'à un maximum d'un an. Disons qu'il y en a eu 450... 435 primes comme ça qui ont été données depuis deux ans ou trois ans, ce qui n'est pas énorme.

• (18 h 20) •

On est, je dirais, peut-être un des endroits au Canada qui a réussi à réduire ses effectifs sans disposer des fonds publics pour payer des primes de départ à du monde. À cet égard-là, je pense qu'on a géré avec efficacité et efficacité, et le taux de remplacement, soit sur des postes temporaires, occasionnels ou permanents, du personnel en surplus est de 93 %. Donc, avoir réussi à réduire les effectifs d'une manière aussi extraordinaire, à réaffecter notre monde sur des jobs, disons, qui sont requises et avoir réussi à donner des primes d'une façon aussi marginale que ça, je pense que c'est une belle réussite en termes de gestion gouvernementale. C'est une bonne réussite, je pense, en termes d'une saine gestion des fonds publics. J'aurais beaucoup à dire là-dessus, mais j'essaie de me contenir.

M. Laprise: Juste une observation pour ajouter. Lorsque vous transmettez des messages à votre personnel, qui descendent vers le terrain... J'ai travaillé 26 ans dans un bureau d'agriculture, et je peux vous dire que j'ai toujours aimé la fonction que j'avais, mais je peux vous dire que, les cinq dernières années, les messages qu'on avait étaient tellement démotivants... J'ai trouvé une équipe qui était très dynamique et qui, avec les années, s'est démotivée. Je pense qu'il est important, actuellement, si on veut garder cette motivation d'une équipe forte au niveau de nos fonctionnaires, il faut quand même transmettre un message de confiance aussi...

M. Dicaire (André): Je vais vous dire oui.

M. Laprise: ...dans la qualité professionnelle.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Dicaire (André): Vous m'avez demandé un oui, je vais vous dire oui.

Le Président (M. Lachance): Très bien. Alors, je saisis ce moment de silence pour aborder le dernier sujet, le dernier thème...

Une voix: ...

Le Président (M. Lachance): Non. À moins que les gens de la commission...

M. Gauthrin: Écoutez, est-ce qu'on peut s'entendre? Peut-être que, là, on aurait peut-être besoin, aussi le secrétaire, de s'arrêter peut-être cinq, six minutes, de ne pas être rigides sur les 19 heures, ne pas abuser, mais qu'on puisse aller éventuellement à 19 h 15 si jamais on... Parce que je pense qu'il faut qu'on finisse la question...

M. Bertrand (Charlevoix): Adopté. Cinq minutes.

M. Gauthrin: Cinq minutes, mais ce sera souple.

Le Président (M. Lachance): Vous restez à proximité, là. Cinq minutes, ce n'est pas...

M. Gauthrin: Cinq minutes.

Le Président (M. Lachance): Très bien, on suspend pour quelques minutes.

(Suspension de la séance à 18 h 22)

(Reprise à 18 h 31)

Évaluation du rendement des programmes

Le Président (M. Lachance): À l'ordre, mesieurs dames, la commission reprend ses travaux. Alors, nous en étions, au moment de la suspension, à l'évaluation du rendement des programmes. M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: M. le Président, le temps étant relativement court, il est clair que vous avez, au Conseil du trésor, voulu tenter de faire de l'évaluation de programmes et inciter les ministères à faire de l'évaluation de programmes. Sauf que — et là je fais référence au rapport du Vérificateur général 1992-1993 — ça ne semble pas avoir été un succès complet. Le Vérificateur général, dans son rapport 1992-1993, mettait quatre critiques, disons, sur l'évaluation de programmes, de rendement de programmes que vous faisiez: l'absence de cibles mesurables et d'indicateurs de performance dès l'élaboration de tout nouveau programme, la non-intégration des évaluations dans le processus budgétaire, le manque de mécanismes de coordination pour faciliter l'harmonisation des évaluations sectorielles avec les orientations gouvernementales et l'absence de reddition de comptes sur la performance et la pertinence des programmes. Autrement dit, c'est qu'on maintient un certain nombre de programmes sans jamais réellement les évaluer.

Lorsque nous avons rencontré le Vérificateur général, dans la présentation du rapport qu'il nous a faite, on l'a questionné sur l'évaluation d'un programme, et il avait maintenu ses critiques quant à, disons, les difficultés qu'il y avait dans l'évaluation de programmes.

Ma question, M. le secrétaire du Conseil du trésor, est la suivante: Quelles sont les actions que le Conseil du trésor a prises par rapport à l'évaluation de programmes? Quels en sont les résultats? Et je ne voudrais pas que vous me répondiez la réponse que vous nous aviez déjà répondu, que c'était la responsabilité de chacun des ministères de faire l'évaluation de programmes. Ce serait la réponse simple. J'ai l'impression que vous pourriez donner un cadre ou une directive à chacun des ministères, un cadre d'évaluation. D'une manière optimale, au moment où on crée un nouveau programme, il faudrait avoir déjà prévu les indicateurs pour en mesurer l'évaluation. Ça n'a pas été fait dans le passé, j'en conviens. Mais vous en êtes où à ce niveau-là? Et c'est quelque chose que, de mon point de vue, je trouve important et que j'essaie, à chaque fois, de pousser.

M. Dicaire (André): Oui. Je vais essayer d'être bref parce qu'il nous reste 25 minutes. Mais, je dirais, c'est un sujet important quand même. L'appréciation...

M. Gauthrin: C'est fondamental.

M. Dicaire (André): ...l'évaluation qui avait été faite par le Vérificateur, à plusieurs égards, je ne peux qu'y souscrire. Malgré votre remarque, ça demeure et ça doit être une responsabilité des ministères. Mais, ceci étant dit...

M. Gauthrin: De l'opérationnel, oui. Mais le cadre même...

M. Dicaire (André): Oui, mais je vous dirais... Je vais vous le dire autrement. L'évaluation de programmes, je dirais, ça constitue une des pièces importantes, une des pièces maîtresses du nouveau cadre de gestion. Donc, je ne la banalise pas, au contraire, elle est importante. Je ne suis pas encore convaincu qu'il faille abolir la directive existante comme la bonifier, l'améliorer ou la redéployer. Et c'est la raison pour laquelle, la directive, elle se terminait, si ma mémoire est fidèle... Il y avait une clause crépusculaire jusqu'à juin 1994, je pense?

Une voix: Oui.

M. Dicaire (André): 1994. Et on l'a reconduite, parce qu'on était dans une modification de cadre de gestion, et je voulais vous dire que je ne savais pas encore de quelle manière on devait organiser ça. Mais je dirais maintenant que je vois beaucoup plus clair dans le nouveau cadre de gestion. Je pense qu'on ne peut pas concevoir ou penser — on l'a démontré, d'ailleurs, que ça ne marche pas — que, par une directive, on puisse

arriver à convaincre que l'évaluation de programmes, c'est important puis qu'il doit s'en faire dans les ministères. Je suis convaincu que j'aurais beau lui mettre des dents, puis l'améliorer, puis la bonifier, puis la redéployer, à mon avis, ça ne donnerait rien. D'autant plus que l'évaluation de programmes ne peut pas se concevoir, je dirais, d'une manière abstraite puis isolée du reste. Il me semble qu'il ne faut pas que ce soit imposé par les organismes centraux en dehors du processus budgétaire qui est suivi par le gouvernement. De sorte qu'à l'intérieur de la nouvelle dynamique qu'on met en place, à l'intérieur de l'enveloppe fermée, à l'intérieur du plan stratégique, avec la nécessité de revoir ses programmes, ses services, la pertinence de ces programmes-là, de ces services, à savoir s'ils atteignent les objectifs ou s'ils ne les atteignent pas, ça m'apparaît aller de...

M. Gautrin: Un instant! Les objectifs ne sont pas toujours clairement établis.

M. Dicaire (André): Exact. Mais, dans la démarche que je vous disais, dans les plans stratégiques, quand on parle d'enjeux, d'orientations, de plan de dépenses, d'indicateurs, c'est ça qui va devoir se développer, c'est le canal qu'on utilise. De sorte que je vous dis: Oui j'y crois à l'évaluation de programmes, mais je pense bien que j'améliorerais la directive. Ce n'est pas par ce biais, c'est par le biais que, oui, ça constitue une pièce importante, ce nouveau cadre de gestion, oui, ça doit passer à travers les plans stratégiques, puis, oui, ça doit passer — et là je crois que ça va donner un jour des résultats — par la reddition de comptes internes et par la reddition de comptes externes.

Quand vous allez rencontrer — je l'ai dit ce matin, puis j'y crois encore — les sous-ministres, vous leur poserez des questions sur leur évaluation de programmes, puis sur leurs indicateurs d'efficacité. C'est en mettant cette pression-là qu'ils vont en faire, ce n'est pas en faisant une deuxième, ou une troisième, ou une huitième directive. Il y en a assez de directives. Puis, dans ce cas-là, ça ne donne pas de résultat. Je crois plus au nouveau cadre de gestion, puis à la mécanique, aux processus qui vont être mis en place pour que ça donne des comptes.

Là où je me sens plus à l'aise avec votre commentaire, c'est lorsque vous dites pour les nouveaux programmes. Je vous dis que je suis plus à l'aise avec ça.

M. Gautrin: Est-ce qu'on peut savoir que, dans les nouveaux programmes, vous allez vous assurer que les objectifs et les critères d'évaluation soient clairement établis?

M. Dicaire (André): Je ne peux pas vous donner la garantie comme ça.

M. Gautrin: Non, j'imagine.

M. Dicaire (André): Non, mais je peux dire que, personnellement, je pense que c'est une idée qui mérite d'être examinée et considérée sérieusement. Vous devriez un jour avoir une réponse plus formelle et officielle émanant d'un palier autre que le mien.

M. Gautrin: Je vous remercie et j'imagine que, dans la période qui sera la période des crédits, où nous aurons l'occasion de parler à un palier autre que le vôtre, nous reposerons la question.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Charlevoix.

M. Gautrin: M. le Président, j'ai terminé, compte tenu du temps.

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, comment peut-on — dans le même ordre d'idées, mais en poussant un petit peu plus loin — réussir à faire une allocation optimale des ressources en l'absence d'évaluation de programmes? C'est peut-être très philosophique, là.

M. Dicaire (André): Oui. Je dirais, on peut être efficace sans être efficace; on peut être efficace sans être efficient. C'est pour ça qu'il faut se préoccuper à la fois de l'efficacité puis de l'efficacé.

M. Bertrand (Charlevoix): C'est une réponse courte, ça!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Bertrand (Charlevoix): C'est de valeur que ça se termine.

M. Dicaire (André): J'ai retenu votre proposition.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, je n'aurais pas d'autre question là-dessus. Si mon collègue le permet, je voudrais revenir avec le sujet précédent, avec une dernière question.

● (18 h 40) ●

M. Gautrin: Aucun problème.

Gestion des ressources humaines (suite)

Carrefour-transit

M. Bertrand (Charlevoix): C'est sur ce qu'on appelle — et vous me corrigerez si mon expression n'est pas bonne — les gens qui composent le «club MED», je voudrais savoir quelques détails comme: Quel en est le nombre? Qu'est-ce qu'il faut faire si on veut avoir recours à ces personnes-là? Est-ce que ces personnes-là

sont vraiment disponibles — parce qu'il y a une différence entre dire qu'elles sont disponibles et qu'elles le soient vraiment? La volonté de ces gens-là, est-ce qu'on peut les affecter à autre chose? Etc. Parce que, aujourd'hui, on se fait poser beaucoup de questions, nous. On s'en fait poser sur les départs, mais on s'en fait poser aussi sur ceux et celles qui sont dans ce qu'on qualifie de «club MED».

M. Dicaire (André): Je suis très heureux de recevoir une telle question, parce qu'on a banalisé parfois ça, puis on a même ridiculisé, en fait, ce qu'on appelait le «club MED», qui est le Carrefour-transit de l'Office des ressources humaines. Et, quand on regarde par rapport à la situation qui prévalait auparavant, disons, avant la mise en place de ça en avril 1993, les gens qui étaient en surplus... Il y en a déjà eu, des gens excédentaires, en surplus. Excusez l'expression, là, on les cachait dans une garde-robe, puis ça prenait deux ans, trois ans à les replacer. Puis, parfois, ils étaient déclarés «MED»...

M. Bertrand (Charlevoix): C'est revalorisant, ça!

M. Dicaire (André): Oui, voilà! Je dirais même mieux que ça. Parfois, ils étaient déclarés à l'ORH, mais l'individu ne le savait même pas. Bon. Alors, je dirais que c'est la meilleure manière de noyer le poisson, puis, comme vous dites, de dévaloriser l'individu. Quand est arrivée la période de décroissance, mais une vraie croissance, là, disons, en 1993-1994 — c'était la première année où les effectifs étaient réduits — on voulait la gérer à l'intérieur des règles et des conventions collectives existantes.

Donc, c'était évident qu'il y avait du personnel permanent qui deviendrait en disponibilité, excédentaire, et là il fallait savoir ce qu'on ferait avec eux. Et je dirais, en toute franchise, que la solution la plus facile et celle qui nous a été, à certaines occasions, demandée, ça aurait été de mettre un grand programme général et généreux de départs volontaires, pour ce que certains appelaient émonder. Bon. Et là on aurait déboursé beaucoup d'argent, parce que ça coûte très cher, ces programmes-là. Vous regarderez les commentaires du Vérificateur général au fédéral. C'est des programmes fédéraux, là. Ça a soulevé passablement de questions à cet égard-là. Si on avait fait ça, émonder, ça aurait coûté cher.

Puis, plus que ça, parfois, dans ces programmes-là, vous perdez des gens que vous aimeriez garder, puis vous gardez des gens que vous auriez peut-être souhaité qu'ils quittent, parce qu'ils sont universels, puis celui, souvent, qui les utilise, c'est celui qui pense qu'il va avoir une job ailleurs assez facilement; puis celui qui est plus craintif, il reste. Donc, vous avez des effets pervers avec ce type de programmes là. Donc, on n'est pas embarqués là-dedans pour une raison, aussi, de bonne gestion des fonds publics.

Si, disons, il y a du personnel permanent, on va le prendre en charge, puis on va se créer un mécanisme qu'on a appelé Carrefour-transit, qui va recevoir ce monde-là après un avis de 60 jours. Donc, le ministère dit à telle personne: Vous êtes en surplus. Puis, bien sûr qu'habituellement ça va se faire mieux, disons, autrement que d'envoyer une lettre à quelqu'un, là. Donc, habituellement, vous la rencontrez puis vous lui dites: Vous êtes en surplus. Après ça, vous lui donnez sa lettre. Elle devient en surplus. Il y a une période de 60 jours. Au terme de 60 jours, si elle n'est pas replacée à l'intérieur du ministère ou ailleurs, elle s'en va en disponibilité à Carrefour-transit.

À Carrefour-transit, disons, l'endroit physique mais aussi le mécanisme, ces gens-là sont accueillis. Ils sont évalués, ils sont encadrés, puis ils sont supportés pour se trouver une job dans leur compétence, dans leur corps d'emploi, ailleurs dans l'appareil gouvernemental, avec une priorité. Bon. Je dirais, «c'est-u» beau, une telle démarche? C'est ça, être responsable. C'est ça, respecter — ce que vous disiez, Mme la députée, tantôt — le monde puis les ressources humaines de la fonction publique.

Il y en a 700 depuis le 1er avril, il y en a 705 qui sont passés par Carrefour-transit, disons, qui ont été réaffectés soit de façon temporaire ou soit de façon permanente — on va les décomposer si vous voulez. Puis, en plus, à un moment donné, on a fait un effort plus important, qui se maintient, là, pour essayer... Avant que tu arrives à Carrefour-transit, dans 60 jours, on va essayer de te replacer. Donc, il est tombé aussi dans une priorité d'emploi. Alors, on a essayé, avant le terme de 60 jours, de faire en sorte qu'avant qu'une personne aille à Carrefour-transit on puisse lui trouver un poste vacant dans son corps d'emploi ailleurs dans un ministère. On en a fait 376.

Donc, plus de 1000 personnes qui ont appelons ça transité ou reçu le support de Carrefour-transit ont retrouvé, disons, un travail, dans leur champ de compétence, ailleurs dans l'appareil gouvernemental. De tout ce nombre-là, je vous le dis encore en toute franchise, il y a seulement 47 personnes, disons, qui sont sans assignation, soit temporaire ou soit permanente, 47, sur l'ensemble du volume; 47 par rapport aux 6 000 et quelques postes qu'on a réduits dans l'appareil gouvernemental, depuis deux ans.

Entre vous et nous, disons que c'est une réussite. Je vous le dis, je me suis intéressé à ce qui s'est fait ailleurs dans les autres gouvernements, je me suis intéressé à ce qui s'est fait ailleurs dans les entreprises, et je vous dis que c'est une très bonne performance, une performance, donc, pour laquelle j'ai beaucoup de fierté. Mais pas une fierté, là, de secrétaire du Trésor ou Trésor; j'ai une fierté aussi pour ceux qui l'ont fait. Parce que, s'il y avait une médaille à remettre pour la réussite dans la gestion de dossiers de ressources humaines au gouvernement, je dis que c'est à l'ORH que j'aurais donné ma récompense au cours des deux dernières années. C'est extraordinaire, quand on regarde le point de

départ, ce qu'on faisait avec ces gens-là, de voir où on en est rendu aujourd'hui.

Bon, bien sûr que tout n'est pas parfait. Il y a des gens, parfois, qui ont été peut-être moins bien reçus ou moins bien encadrés. Mais, globalement, on s'est donné un processus, on a arrêté la question de la garde-robe, ça a donné un bon succès. Quand Mme Marois est arrivée, elle souhaitait qu'on donne une espèce de libre choix — c'est pour ça que j'en ai parlé ce matin — dire aux gens: Quand vous êtes en disponibilité, vous allez avoir le choix de rester, vous allez être pris en charge pareil par l'ORH, mais vous allez avoir la possibilité de demeurer dans votre ministère ou d'aller à Carrefour-transit.

Il y a des gens, à juste titre, qui avaient fait part qu'ils trouvaient ça un peu méprisant d'être estampillés «MED», de s'en aller dans un lieu physique, disons, puis d'être estampillés dans un lieu qui était bien défini. Bon. Là, Mme Marois a pris ça en considération et elle a dit: On va essayer d'aménager ça pour que ce soit plus correct et plus humain. C'est ce qui a été fait. Donc, il y a une possibilité de demeurer soit dans le ministère ou soit d'aller à l'ORH. Même s'il reste dans le ministère, il est quand même pris en charge. Il va être évalué, il va être encadré et il va être réaffecté.

Ce qui est assez extraordinaire... On a fait un pari. On a dit à l'ORH: Si vous êtes si bons que ça — parce que vous prétendez que vous êtes bons, et on pense que vous êtes bons — les gens vont aller chez vous; ils ne resteront pas dans le ministère. On le verra, on va attendre quelques mois. Or, depuis que l'«opting out» a été donné par Mme Marois, il y a 51 personnes qui ont été mises en disponibilité; les 51 personnes ont accepté d'aller à Carrefour-transit, lieu physique — c'en est un, bien sûr — pris en charge. Il n'y a aucune des 51 qui est déçue dans son ministère.

Également, des gens qui étaient déjà rendus à Carrefour-transit auraient pu retourner dans leur ministère, et il n'y en a eu aucun d'entre eux. Disons qu'une fois que le processus est mis en marche, ils préfèrent le Carrefour-transit, être plus près, je dirais, du «managing», du «monitoring» de ça, pour avoir une priorité d'emploi après.

De sorte que, quand on regarde ça, disons, je pense que c'est un succès qui ne m'est pas attribuable, donc j'en parle avec beaucoup plus de passion et aussi d'objectivité. Et, dans l'appareil gouvernemental, malheureusement, on n'a pas toujours la capacité et on n'a pas toujours — comment dirais-je — le marketing facile. Nous, fonctionnaires, on n'est pas toujours bien préparés à rendre les choses, je dirais, visibles, à rendre la chose publique et à vanter nos bons coups. Mais je dois vous dire que c'est un très bon coup qui a été fait depuis deux ans, à cet égard-là.

M. Bertrand (Charlevoix): Est-ce que — une dernière question et je sais qu'Henri-François en a une aussi — comme vous dites, ce qu'on cachait autrefois, est-ce que c'est de cette façon-là qu'on prêtait, entre

guillemets, des gens à des organismes paragouvernementaux, ou universitaires, ou autres? Est-ce que c'est ça? Je dirais, pour l'information.

• (18 h 50) •

M. Dicaire (André): Oui, je dirais, un peu, mais ce n'est pas... Il y en a sans doute, là, mais ce n'est pas à ça que je faisais référence. Mais je dois reconnaître, disons, qu'il y a des gens, qui, parfois, sont en surplus ou ne se retrouvent pas à l'intérieur de leur organisation, qui ne sont pas mis en disponibilité, qui ne veulent pas non plus être mis en disponibilité, qui ont donné des services parfois très valables et très précieux et qui ne se sentent plus confortables là et qui peuvent rendre des services très utiles à un organisme à but non lucratif, à un organisme ou à un tiers, ce qu'on appelle des prêts de service. Il y en a un certain nombre. Je sais que, dans le rapport du Vérificateur, ils en ont évalué, je pense, dans quelques ministères, un quantum de ces prêts-là.

Je dirais que je suis très confortable avec des prêts de service à des tiers ou à des organisations. Je pense que le Vérificateur, en soi, n'avait pas d'objection de principe, je dirais, à cet égard-là. Je pense que ce sur quoi il avait, disons, mis le doigt, c'est que ça serait important d'avoir une politique qui vienne encadrer ça. Parce que c'est une forme de support ou d'aide financière qui est donné à des tiers. On ne l'a pas cette politique-là, cette directive-là. Je dois dire qu'un jour, peut-être, on l'aura. Mais, je dirais, les priorités ont été mises ailleurs, donc je n'ai pas donné suite à ça.

Mais je pense que les prêts de service, il faut les voir d'une façon très positive. Quand j'étais au secteur de la santé, j'en ai fait à peu près, annuellement, 25 à 30 prêts de service de cette nature-là, mais j'en recevais aussi 25 à 30. C'est en même temps des gens — ça fait partie de stages, ça fait partie de formation — qui allaient vivre une expérience, qui revenaient après deux ans, qui avaient du nouveau à apporter. Et la même chose des gens avec qui on faisait des échanges. Je me sentais très à l'aise avec ça. Mais j'étais un petit peu à la marge, appelons ça, de la réglementation. Je m'en confesse.

M. Bertrand (Charlevoix): Merci.

Le Président (M. Lachance): Rapidement, Mme la députée de Vanier.

Mme Barbeau: En tout cas, M. Dicaire, si on avait su que vous étiez aussi passionné, on vous aurait gardé deux jours avec nous. On va le savoir pour la prochaine fois.

Mais, moi, j'ai une petite question. Je pourrais peut-être le demander au cabinet, mais, vu que je vous ai en face de moi... Tantôt, vous me parliez des âges des fonctionnaires. Est-ce que c'est possible d'avoir... Pour les députés, c'est intéressant de savoir un peu qui est notre fonction publique, comme les âges, les femmes — parce qu'on a beaucoup de questions — qui est mis en disponibilité, combien il y a d'occasionnels.

M. Dicaire (André): Ça me fait plaisir, madame.

Mme Barbeau: Un petit dossier bien bref.

M. Dicaire (André): Non, pas juste un petit, ça va être un beau dossier. Et, en plus, ce qui va rendre la chose plus vivante, parce que les tableaux de chiffres, les statistiques, à la longue, c'est plate, on a maintenant ça, disons — et ça découle, en fait, de ce qu'on était en train d'informatiser comme banques de données — sur graphiques, on a ça en couleur. Tantôt, j'en avais un. Je vais regarder les groupes d'âges. On a ça comme ça, avec des tableaux comparatifs. Vous avez les données, là.

Mme Barbeau: C'est intéressant. J'aimerais bien.

M. Dicaire (André): Vous regardez ça, vous avez un portrait. Donc, quand vous gérez avec, disons, 25 colonnes, 25 lignes, etc., j'imagine, vous mettez ça de côté. On va vous monter un jeu le plus complet possible, à partir de ce que nous avons actuellement. On va en avoir d'autres plus... On va les faire parvenir à la commission parlementaire.

Le Président (M. Lachance): Au secrétariat de la commission.

Mme Barbeau: Oui. Ce serait intéressant. Merci.

M. Dicaire (André): J'aurais deux...

M. Gauthrin: ...demande.

M. Dicaire (André): ...petits documents. Juste 30 secondes. Je ne sais pas si je le dépose aujourd'hui ou si vous voulez qu'on vous l'envoie. Je ne connais pas votre processus. Mais, par rapport à ce qui a été demandé ce matin...

M. Gauthrin: Non, non. Je voudrais l'avoir tout de suite, moi.

M. Dicaire (André): Nous l'avons.

M. Gauthrin: Sur les taux d'intérêt.

M. Dicaire (André): Non, c'est parce que, si vous voulez qu'on le dépose...

M. Gauthrin: Ça me manque, ça. C'est très intéressant.

M. Dicaire (André): Certainement, si c'est disponible immédiatement, on peut procéder.

M. Gauthrin: Un instant.

Le Président (M. Lachance): M. le député de Verdun, vous avez la parole.

Remarques finales

M. Henri-François Gauthrin

M. Gauthrin: Je pense, M. le Président, qu'on est arrivés au terme de nos échanges, actuellement, avec le secrétaire du Conseil du trésor. Je devrais, au nom de ma formation politique, remercier le secrétaire général, les secrétaires généraux adjoints, les secrétaires associés qui se sont prêtés à cet exercice. Ce n'est pas nécessairement un exercice facile, mais c'est un exercice, je pense, enrichissant, du moins enrichissant pour nous, et pour quelque chose auquel j'ai compris que vous croyez et auquel nous croyons, qui est l'imputabilité, c'est-à-dire la nécessité de rendre des comptes. Soyez assurés qu'il n'y a jamais d'agressivité envers aucun d'entre vous et que nous sommes parfaitement conscients de la qualité du travail que vous faites. Merci. Mais ce rôle du parlementaire de pouvoir talonner, vérifier, poser des questions à la fonction publique, c'est un des rôles que je considère comme un des rôles premiers du parlementaire.

Je terminerai, M. le Président, en demandant — puisqu'on est à la période des demandes — si vous émettez non pas une directive, mais si vous avez des rapports internes, particulièrement sur l'évaluation de programmes, si vous faites un document de ce que vous voyez, comment ça devrait se faire, etc., de nous le faire parvenir sans que... Des fois, on n'est pas au courant de tout ce que vous faites et on aimerait ça savoir. Je comprends qu'il y a beaucoup de points et qu'on a notre part à faire pour s'assurer que les différents ministères font leur évaluation de programmes, et, nous, les parlementaires, nous allons le faire, de notre côté. Si jamais vous avez un document qui fait le point de votre réflexion sur ce sujet-là, je serai heureux de le recevoir et de pouvoir le lire.

Donc, en terminant, M. le Président, je voudrais aussi remercier le Vérificateur général et son équipe, qui se sont joints à nous et nous accompagnent dans chacun de ces mandats et qui sont probablement la chair, c'est-à-dire qu'ils nous donnent la matière à penser d'abord, et je voudrais vous remercier pour le travail de support que vous nous avez accordé.

Alors, bravo et merci, et transmettez à tous les membres de votre équipe, de la part de mes collègues de ce côté-ci de la commission, mes félicitations pour la manière dont vous avez pu présenter les informations.

Le Président (M. Lachance): Merci, M. le député de Verdun. M. le député de Charlevoix.

M. Rosaire Bertrand

M. Bertrand (Charlevoix): M. le Président, au nom de notre formation politique, moi aussi, à mon

tour, je voudrais remercier et féliciter l'équipe du Conseil du trésor. Et je ferais peut-être un pas plus loin que mon collègue qui parlait d'imputabilité, j'ajouterais le mot «transparence». De ce côté-ci et de l'autre côté, ce qu'on essaie, au niveau de cette commission-ci, c'est d'être le moins partisans possible. Jusqu'à maintenant — puis j'en profite pour féliciter les gens d'en face — je pense qu'on réussit bien ça, et ça vous positionne, ceux et celles qui venez ici, dans une meilleure atmosphère pour répondre et dialoguer avec nous autres. Je disais que j'irais un petit peu plus loin dans le sens qu'on est conscients qu'on innove cette année, on est conscients qu'on fait ça différemment des autres années. On espère continuer, mais c'est avec votre collaboration qu'on va continuer.

Alors, quand je dis que je voudrais faire un pas plus loin, c'est de vous dire, parce que vous êtes drôlement importants dans l'appareil que, nous, on a à diriger, comme élus... J'irais jusqu'à vous dire de ne pas attendre notre invitation nécessairement, de ne pas attendre qu'on vous convoque nécessairement. Si vous pensez qu'après l'expérience que vous venez de vivre aujourd'hui ça serait utile qu'on se revoit, qu'on discute, moi, je vous invite fortement à communiquer avec le président de la commission, avec la commission, et c'est avec énormément de plaisir qu'on va vous recevoir, c'est dans le cadre de nos fonctions. On veut les changer, les choses, on veut vraiment faire ça différemment, et je ne pense pas que c'est à se voir une fois par année ou une fois par deux ans qu'on va réussir à vraiment changer les choses. Alors, je vous invite à ne pas hésiter.

Moi aussi, je remercie l'équipe du Vérificateur. C'est toujours agréable et, ça aussi, c'est une nouvelle initiative qui est très, très heureuse. Et à toute l'équipe aussi du Secrétariat, à qui on n'a pas souvent l'occasion de souligner la qualité de leur travail, mais tout le monde est à la fois très, très dévoué et loyal. Alors, chacune et chacun, merci beaucoup.

Le Président (M. Lachance): Mme la députée de Vanier.

Mme Diane Barbeau

Mme Barbeau: Moi, je voudrais juste rajouter un petit mot. C'est sûr que vous ne pouvez probablement pas passer le message à tous vos fonctionnaires, mais je tenais à vous le dire quand même. Parce que, quand on est dans un bureau de député, ce n'est pas tout le monde qui sait exactement ce qui s'y passe. On reçoit des gens en panique. Des fois, c'est vrai, il y a place à vérification. Mais, moi, en tout cas, je pense que, la façon de fonctionner de la plupart des députés, c'est qu'on vérifie les faits auprès des fonctionnaires, on vérifie si, vraiment, il y a eu des erreurs, comme la personne nous dit. Et je tiens à vous dire, aujourd'hui, à vous, comme mes attachés politiques le disent des fois à des fonctionnaires, qu'on ne les appelle pas pour les

accuser, on ne les appelle pas pour les poigner ou des affaires de même, là. On les appelle parce que, nous, on a besoin d'avoir toutes les versions de l'histoire et de vérifier s'il n'y a pas une erreur, parce que, des fois, ça arrive.

• (19 heures) •

Je tiens à le spécifier parce que, des fois, ça arrive qu'on a des gens qui disent: Qu'est-ce qu'il veut le député, là? Tu sais. Nous, on suit les lois, puis tout ça. On le sait, ça. Mais, nous, on veut avoir toutes les versions. Puis je pense qu'avant de traiter un dossier puis de monter plus haut et de voir s'il y a quelque chose d'autre à faire, moi, en tout cas, je me fais un devoir de vérifier toutes les versions des agents concernés, etc. Je tenais à vous le dire parce que, si vous parlez à vos troupes, je ne sais pas de quelle façon, mais, si c'est comme ça que, moi, je le perçois sur le terrain, c'est important qu'ils le sachent, ça, je pense. C'est de la collaboration.

Le Président (M. Lachance): Merci, madame.

M. Dicaire (André): Est-ce que vous me permettez de dire quelques mots?

Le Président (M. Lachance): M. Dicaire.

**M. André Dicaire, secrétaire
du Conseil du trésor**

M. Dicaire (André): Bien, moi aussi, je voudrais d'abord vous remercier et vous dire, en fait, que vous avez, je pense, une responsabilité importante, parce que, depuis peut-être 10 ans qu'on parle d'imputabilité externe, au Québec, on n'a jamais réussi à s'entendre et à la mettre en place. Ce que vous êtes en train de faire, c'est justement de faire la démonstration que l'imputabilité externe, au Québec, a sa place puis qu'elle peut se faire correctement, avec ouverture et non-partisanerie. Et c'est ça, le fardeau qui est actuellement sur vos épaules, c'est cette démonstration-là. Et, de la manière dont c'est parti, les échos que j'avais eus de mes prédécesseurs au cours des dernières semaines, c'était très, très positif à cet égard-là. Ce qu'on m'avait dit, ce que j'ai vécu aujourd'hui, c'est ce que je m'attendais d'avoir de par, disons, les indications que j'avais eues. Et je vous encourage à continuer beaucoup dans ce sens-là parce que c'est comme ça que va se bâtir progressivement, je dirais, l'imputabilité externe au Québec. Alors, merci et je remercie aussi le Vérificateur.

Le Président (M. Lachance): Merci. Alors, je tiens à mon tour à remercier M. Dicaire ainsi que son équipe pour sa bonne collaboration dans la très bonne marche des travaux de cette commission. Et je remercie également M. le vérificateur général, M. Breton, qui n'a pas abusé de son droit de parole, mais qui était tout ouïe à côté de moi et qui, je l'ai vu, a pris de nombreuses notes.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Lachance): Alors, la commission du budget et de l'administration s'étant acquittée de son mandat, elle ajourne ses travaux à demain, vendredi, le 7 avril 1995, à 10 heures, afin d'entreprendre un autre mandat, soit l'étude des crédits du programme 2 du Conseil du trésor, les Services gouvernementaux.

(Fin de la séance à 19 h 1)