



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
des finances publiques**

Le jeudi 19 avril 2018 — Vol. 44 N° 215

Étude des crédits du Conseil du trésor et des organismes relevant
du ministre responsable de l'Administration gouvernementale (1) :
volet Conseil du trésor et Administration gouvernementale

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

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente des finances publiques

Le jeudi 19 avril 2018 — Vol. 44 N° 215

Table des matières

Conseil du trésor et Administration gouvernementale	1
Remarques préliminaires	1
M. Pierre Arcand	1
Discussion générale	2
Document déposé	26
Adoption des crédits	39

Autres intervenants

M. Raymond Bernier, président

Mme Nicole Léger

M. Éric Caire

M. Patrick Huot

Mme Rita Le de Santis

M. Ghislain Bolduc

M. Saul Polo

* M. Jacques Caron, Centre de services partagés du Québec

* M. Yves Ouellet, Société québécoise des infrastructures

* Mme Carole Arav, Secrétariat du Conseil du trésor

* M. Denys Jean, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 19 avril 2018 — Vol. 44 N° 215

Étude des crédits du Conseil du trésor et des organismes relevant du ministre responsable de l'Administration gouvernementale (1) : volet Conseil du trésor et Administration gouvernementale

(Onze heures quarante-huit minutes)

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

La commission est réunie afin de procéder à l'étude du volet Conseil du trésor des crédits budgétaires du portefeuille Conseil du trésor et Administration gouvernementale pour l'exercice financier 2018-2019. Une enveloppe de quatre heures a été allouée pour l'étude de ces crédits.

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

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Matte (Portneuf) est remplacé par M. Morin (Côte-du-Sud) et M. Bonnardel (Granby) est remplacé par M. Caire (La Peltrie).

Conseil du trésor et Administration gouvernementale

Le Président (M. Bernier) : Merci. Nous allons débiter par des remarques préliminaires puis nous allons procéder à une discussion d'ordre général par blocs d'environ 20 minutes, incluant les questions et les réponses, et la mise aux voix de ces crédits sera effectuée ce soir, à la fin du temps alloué.

Puisque nous avons débuté avec un temps de retard et qu'une période de deux heures doit être consacrée à l'étude de ces crédits cet avant-midi, il y a donc consentement pour poursuivre nos travaux jusqu'à 13 h 15? Consentement? Consentement. Merci beaucoup.

Donc, bienvenue à tous les parlementaires qui vont participer à cette étude. Bienvenue également au personnel du Conseil du trésor, du Secrétariat du Conseil du trésor, qu'on retrouve présents ici, ainsi qu'aux chercheurs et au personnel de l'Assemblée nationale qui vont nous accompagner dans ces travaux.

Remarques préliminaires

Donc, dans un premier temps, nous allons donc débiter avec des remarques préliminaires. M. le ministre, vous disposez de 12 minutes. Vous avez jusqu'à 12 minutes pour faire vos remarques préliminaires. La parole est à vous.

M. Pierre Arcand

M. Arcand : Merci beaucoup, M. le Président. Je serai bref pour les raisons que vous avez mentionnées tout à l'heure.

Et permettez-moi encore une fois de vous présenter les personnes qui m'accompagnent aujourd'hui à cette étude de crédits, qui ont préparé toute la documentation nécessaire à cet exercice, d'abord le secrétaire du Conseil du trésor, M. Denis Jean, le président-directeur général de la Société québécoise des infrastructures, M. Yves Ouellet, le président-directeur général du Centre des services partagés du Québec, M. Jacques Caron. Ils sont présents aujourd'hui. J'ai aussi pu compter, bien sûr, sur le personnel compétent et expérimenté du Secrétariat du Conseil du trésor, de la Société québécoise des infrastructures et du Centre des services partagés du Québec.

Je salue mes collègues, particulièrement les collègues de l'opposition et du côté ministériel également. M'assistent également les membres de mon cabinet, mon directeur de cabinet, à ma droite, M. Guillaume Demers. Et enfin je tiens à saluer l'ensemble des membres de la Commission des finances publiques.

Je voudrais simplement vous dire aujourd'hui que je suis, aujourd'hui, très heureux de pouvoir répondre à vos questions en tout ce qui concerne les crédits des gouvernements, les règles budgétaires du Conseil du trésor, le CSPQ, la SQI, en fait tout ce qui sont les organismes.

Je vous rappelle cependant que, puis je rappelle aux députés d'opposition en particulier, un autre volet du portefeuille du Conseil du trésor est prévu le 27 avril prochain, et c'est un volet qui va concerner les technologies de l'information et les contrats publics. Alors, en ce sens-là, je pense qu'il serait important de bien différencier les choses. Il y aura un trois heures, je crois, le 27 avril prochain. Maintenant, s'il y a des questions, bien sûr, de quelque nature que ce soit, ça me fera plaisir de répondre.

Alors, essentiellement, ceci conclut mes remarques préliminaires pour l'instant, M. le Président.

• (11 h 50) •

Le Président (M. Bernier) : Est-ce que, M. le ministre, vous considérez comme écoulé le reste du temps de vos remarques?

M. Arcand : Oui.

Le Président (M. Bernier) : Nous allons le considérer comme écoulé. Nous allons passer du côté de l'opposition officielle. Pardon?

Mme Léger : Je n'ai pas de remarques, non.

Le Président (M. Bernier) : Vous n'avez pas de remarques préliminaires? Donc, votre temps va être cumulé au niveau des questions et des échanges. M. le député de La Peltrie.

M. Caire : Même chose, M. le Président.

Le Président (M. Bernier) : La même chose? Donc, ça va assez rapidement. Merci.

Discussion générale

Nous allons donc débiter nos échanges immédiatement avec Mme la députée de Pointe-aux-Trembles, au niveau de l'opposition officielle, la porte-parole.

Mme Léger : Merci, M. le Président. Alors, bonjour, M. le ministre, avec toute votre équipe. Alors, on est au moment de l'étude des crédits. Donc, c'est un moment important, donc, au nom de l'opposition officielle, mais aussi au nom de la population, parce que c'est notre rôle d'interroger un gouvernement qui se dit transparent aussi. Alors, il faut s'assurer qu'on puisse avoir des réponses aussi adéquates à ce qu'on peut poser comme questions, d'une part.

Je vais commencer par les demandes que nous avons eues de renseignements particuliers de l'opposition officielle, au numéro 24, dans vos cartables. Je veux vous parler particulièrement des contrats d'embauche de vos négociateurs par rapport à l'entente sur les rémunérations des médecins, sujet important, sujet chaud, sujet qui sollicite beaucoup d'inquiétudes à la population, particulièrement de ces milliards qui sont donnés aux médecins.

Vous avez dans ce numéro 24 là des contrats donnés à deux personnes plus particulièrement, à M. Maurice Charlebois, un contrat qui est d'une valeur de pas loin de 246 000 \$, 245 490 \$, ce contrat-là pour faire la négociation, pour le gouvernement du Québec, avec l'entente, particulièrement avec les médecins, et vous avez donné un autre contrat à Me André Bergevin, un contrat de 101 000 \$, qui équivaut à pas loin de 196 heures, la même chose avec M. Charlebois, 524 h 51 min. Alors, c'est des montants facturés qui équivaut à pas loin de 350 000 \$ qui sont donnés à ces deux personnes-là pour faire la négociation avec l'entente avec les médecins.

Trouvez-vous cela correct de payer ce montant-là pour l'entente avec les médecins, qui coûte déjà aux Québécois et aux Québécoises plus... des milliards de dollars, et de pouvoir... de donner ces contrats-là à ces personnes-là? On va commencer comme ça, puis je vais poursuivre après.

Le Président (M. Bernier) : Je dois vous aviser que je vais balancer le temps entre la question et la réponse pour m'assurer du plus grand nombre de questions possible. M. le ministre.

M. Arcand : D'abord, M. le Président, les ententes qui ont été faites, premièrement, sont des ententes extrêmement complexes. Ce sont des ententes qui font en sorte, d'une part, que nous négocions quand même avec des fédérations. Il y a deux fédérations qui étaient impliquées dans ce domaine-là. Les tarifs qui sont utilisés sont des tarifs qui ont été approuvés par le Conseil du trésor. Vous comprenez que, d'une part, M. Charlebois et Me Bergevin ont une expertise tout à fait particulière et unique. Leur tarification se fait autour de 250 \$ de l'heure dans le cas de M. Charlebois. Dans le cas de Me Bergevin, c'est une tarification autour de 150 \$ de l'heure. Vous comprenez que, lorsqu'on négocie, on négocie également, au niveau des porte-parole, évidemment, à toute heure du jour et, je dirais même, de la nuit. Ces négociations-là ont été nombreuses. Il y a eu un nombre, comme vous pouvez le voir, très important de négociations et d'heures qui ont été facturées à ce niveau-là.

Maintenant, il y a deux façons de le voir. Nous, on estime qu'avec les ententes que nous avons pu faire, la prévisibilité que nous pouvons donner aux ententes, entre autres, au cours des prochaines années, le fait que nous avons... Nous estimons, entre autres, d'avoir pu sauver des milliards de dollars dans ce domaine-là. Je pense que les négociateurs qui ont cette expertise-là... Je peux vous dire, Mme la députée, que ce me semble tout à fait conforme. Je peux vous dire que je n'aurais aucunement de problème de comparer cette tarification-là à celle de ceux qui étaient en face de nous.

Le Président (M. Bernier) : Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Alors, M. le Président, le ministre vient de me dire que vous avez pu sauver des milliards de dollars avec cette entente-là avec les médecins. Je pense que ce n'est pas ce qu'on entend puis ce n'est pas ce qu'on en comprend. Quand on regarde le budget de la santé — on y reviendra — quand on regarde le budget de la santé, il y a une grande partie qui est pour l'entente des médecins.

Mais je veux revenir sur ces contrats-là. On parle quand même de pas loin de 720 heures, si je regarde juste pour ces deux personnes-là, pour faire cette négociation-là pour le gouvernement du Québec. Et, si vous me dites à peu près... 720 heures, ça, c'est une chose. Mais, si vous me dites : À peu près 250 \$ de l'heure, moi, ce que j'en comprends un peu, pour M. Charlebois, si je le calcule vite, ça semble être plus de 450 \$ de l'heure et 500 quelques dollars pour M. Bergevin aussi. Donc, c'est des montants quand même faramineux.

Vous me dites qu'ils sont particulièrement spécialisés. Je comprends. Mais est-ce que ce n'est pas parce qu'on a tassé le ministre de la Santé? Est-ce que ces deux négociateurs-là sont là parce que le ministre de la Santé n'a pas fait lui-même les négociations qu'on s'attendait qu'il fasse, et c'est pour ça qu'on a engagé ces personnes-là?

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

M. Arcand : D'abord, vous savez que, dans ce cas-là, le ministre de la Santé n'était pas présent nécessairement aux séances de négociation. Il y a des séances techniques, il y a des séances, il y a des discussions. Alors, c'est la même procédure. M. Charlebois était particulièrement impliqué dans ce domaine-là. Il a déjà été impliqué également dans les négociations avec le front commun. Alors, ce qui est facturé aujourd'hui est tout à fait conforme à ce qui se fait. Et, si on avait, demain matin, une négociation, je vous dirais que ce serait exactement dans les mêmes eaux au niveau de la tarification, de façon générale.

Les gens d'expérience, bien, ça se paie, d'une part. Et encore une fois je rappelle... parce qu'évidemment vous n'êtes pas d'accord avec moi là-dessus, mais nous, on estime qu'on a au-delà de 3,6 milliards de dollars d'économies que nous avons pu sauver par rapport à ça. Et je vous rappelle encore une fois que nous avons maintenu à l'intérieur de cette entente, d'une part, le fait qu'à la suite de cette entente-là 20 % de l'enveloppe totale du budget du ministère de la Santé, ce sont les salaires des médecins. On est maintenant à 20 %. Et, en plus, nous avons maintenu... Au cours des prochaines années, il y a des augmentations salariales, pour les médecins, qui incluent tout le rattrapage du rattrapage du rattrapage, à 3 %.

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre. Mme la députée.

Mme Léger : Merci, M. le Président. Il fallait absolument avoir ces deux personnes-là pour faire ces négociations-là avec les médecins? Il n'y avait pas de ressources internes, d'une part, que le ministère de la Santé pouvait avoir? Il n'y avait pas des négociateurs qui pouvaient faire ces négociations-là sans nécessairement payer ces deux personnes-là à un tarif qui est là? Vous savez que, déjà, de payer des milliards pour les médecins... Avoir ces négociateurs-là à ce coût-là, c'est faramineux. Il faut quand même en convenir, là.

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

• (12 heures) •

M. Arcand : Écoutez, M. Charlebois, en particulier, est là depuis le début. Comme vous le savez, dans ces négociations-là, vous avez à la fois des liens avec le Conseil du trésor, avec le ministère de la Santé, avec le Conseil exécutif. Ça prend quelqu'un qui a une expertise. Et je vous rappelle également que nous avons eu au cours des derniers mois des négociations. Ces négociations-là ont été complexes. Je vous rappelle qu'on parle d'ententes, d'engagements qui avaient été faits même à l'époque du gouvernement du Parti québécois de 2003, sur lesquels il fallait revenir. Ça prenait donc quelqu'un qui avait une expertise et une expérience par rapport à toutes ces négociations-là. Donc, on parlait d'ententes de 2003, d'ententes de 2007, d'ententes de 2011 et d'essayer, autour des derniers mois, d'avoir une entente finale qui mettrait un terme à tout ça.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Mme la députée.

Mme Léger : Il me reste combien de temps, M. le Président?

Le Président (M. Bernier) : 13 minutes.

Mme Léger : 13 minutes. O.K., merci. Le bloc est de combien?

Le Président (M. Bernier) : De 22 minutes.

Mme Léger : O.K., c'est pour ça. O.K. Je n'avais pas le chiffre final. Merci.

Je voudrais revenir, M. le président du Conseil du trésor, M. le Président, sur les budgets, particulièrement, des ministères. Le premier ministre a dit, au mois de mars dernier... Particulièrement, je pense qu'on n'a pas le même point de vue par rapport à la croissance des dépenses et par rapport à ce qu'on considère plutôt l'austérité avant et l'austérité qui viendra après. Et l'annonce du budget de cette année nous laisse croire, avec toutes les annonces que le gouvernement est en train de faire, que tout va bien et qu'on a de l'argent qui arrive, là, qui arrive cette année parce qu'on a atteint l'équilibre budgétaire, ce que nous sommes en désaccord, parce que nous, on croit qu'il y a un déficit de 1,6 milliard cette année. Mais là on pourrait s'obstiner sur les chiffres, on y reviendra.

Mais le premier ministre est allé dire qu'«il a bien sûr fallu ralentir la croissance — pour les années précédentes — et non pas diminuer les budgets, ralentir la croissance des budgets des ministères pour rapidement retrouver l'équilibre et réinvestir dans les secteurs qui nous tiennent à cœur». Il a dit ça le 28 mars dernier, lors d'une période de questions. Donc, le premier ministre, lui, parle de ralentir la croissance. Nous, on considère, avec tout ce qui s'est passé les trois dernières années, que c'est plutôt de l'austérité, mais vous êtes un peu allergiques à ce mot-là. On l'entend souvent à la période de questions puis à différents moments.

Pourtant, si je regarde les 22 postes budgétaires des ministères, de l'Assemblée nationale et des personnes désignées, votre premier budget, en 2014-2015, il y avait 12 ministères qui ont été coupés par rapport à 2013-2014. Le

deuxième budget, 2015-2016, budget libéral, 15 ministères coupés par rapport à 2014-2015. Et ça s'est continué jusqu'à aujourd'hui, parce que les cinq budgets qui ont vu au moins deux ministères être coupés... au moins, on voit cette année, et, pour l'année 2018-2019, même après le budget que vous avez annoncé, on peut voir cinq ministères qui ont encore un budget plus bas qu'en 2013-2014. Et ces cinq ministères-là que je peux vous nommer pour vous donner encore d'une façon plus précise... L'Agriculture, l'Environnement, les Ressources naturelles, le Transport, Travail, Emploi et Solidarité, particulièrement, donc, pour l'année 2018-2019, si je compare ça à 2013-2014, il y a des coupes dans ces ministères-là.

Est-ce que, M. le Président, le président du Conseil du trésor peut nous avouer que vous avez imposé l'austérité puis que l'austérité affecte toujours, encore, plusieurs ministères?

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

M. Arcand : Écoutez, Mme la Présidente, évidemment, je ne suis pas d'accord avec votre affirmation. Ce que le premier ministre... Lorsque nous, évidemment, on regarde les demandes qui sont faites par chacun des ministères, on demande évidemment aux ministères d'être les plus efficaces possible. Mais, quand je regarde ce qui s'est passé, en fait, on voit véritablement, par exemple, ce qu'il y a eu en termes de croissance des dépenses. Les croissances des dépenses de 2010-2011 à 2015-2016, ça a tourné autour de 2,2 % d'augmentation. Par la suite, 2016-2017, c'est 3,3 % d'augmentation, et 2017-2018, c'est 4,6 %, et cette année, c'est 5,2 %. Et la raison pourquoi c'est 5,2 %, c'est parce qu'on a les moyens de le faire. On a eu une progression économique.

Et moi, je voudrais dire, par rapport à ça, que je trouve ça un peu bizarre lorsqu'on nous dit, par exemple : Bien, cette année, on surdépense à 5,2 %, puis on dit que, l'an prochain, on sera probablement autour de 3,4 % d'augmentation des dépenses, mais là c'est l'austérité. Alors, c'est quoi, le chiffre magique, pour vous? Est-ce que c'est 4 %, 4,2 %, 4,5 %? Qu'est-ce qui va vous satisfaire en termes d'augmentation des dépenses?

Parce qu'actuellement, quand on est à 3,5 % d'augmentation, vous dites : C'est l'austérité, et, quand on est à 5 %, vous dites qu'on dépense trop. Alors, je pense qu'à un moment donné il va falloir trouver le juste milieu. Je pense que je... Je dois vous dire que j'ai l'impression que je ne pourrai jamais satisfaire l'opposition dans ce domaine-là.

Moi, ce que je dis et je répète, c'est ce que le premier ministre a dit également, c'est que, lorsque nous avons pris le pouvoir, il y avait un déficit de 7 milliards de dollars. On a donc réduit l'augmentation des dépenses, et, lorsqu'on a retrouvé l'équilibre budgétaire, bien, l'augmentation des dépenses s'est poursuivie. C'est ça qui s'est fait.

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

Mme Léger : Au-delà de ce que dit le ministre, M. le Président, on va y aller d'une façon plus précise. Parce que, là, ce que je lui dis, c'est qu'il y a des ministères qui ont été coupés puis il y a des ministères que leur budget est moindre que 2013-2014. C'est ce que je lui dis, et je lui donne des exemples.

Alors, vous allez... Je vais demander, M. le Président, au ministre, on va y aller plus direct, le budget du ministère de l'Agriculture, prenons celui-là. Est-ce que le budget du ministère de l'Agriculture en 2018-2019, là... est-ce qu'il est plus élevé ou inférieur au budget 2013-2014?

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

M. Arcand : Écoutez, ce n'est pas là...

Mme Léger : Moi, je voudrais avoir les chiffres de 2013-2014 comparativement à celui 2018-2019.

M. Arcand : D'abord, d'une part, c'est écrit au niveau des crédits. Deuxièmement, vous savez que le gouvernement, depuis notre arrivée au pouvoir, a fait essentiellement, d'une part, des efforts importants quand on a décidé, par exemple, d'abolir les CRE, quand on a décidé de faire des efforts sur le plan administratif. Au niveau, par exemple, de la santé, on est passé quand même, au niveau de la santé, de, quoi, 200 quelques conseils d'administration à environ 34 ou 35 avec les CIUSSS. Il y a quand même des économies particulièrement substantielles qui ont été faites.

Maintenant, je dois dire que c'est ce qui est demandé à chacun des ministères. Il ne s'agit pas, à ce moment-ci, de nécessairement couper les services, c'est d'essayer d'être le plus efficace pour l'ensemble des ministères. J'espère qu'on ne nous reproche pas ces éléments-là. Si vous voyez des choses qu'on a coupées au niveau de l'agriculture, dites-nous-le, j'aimerais bien voir ça. Une des réponses que je peux vous donner au niveau du ministère de l'Agriculture, c'est qu'on a réussi à diminuer, sur le plan comptable, la contribution du gouvernement à La Financière agricole. Ça, c'est une des choses qu'on a pu faire et qui ne pénalise absolument en rien les agriculteurs. Et, en ce sens-là, je pense que ça peut expliquer fortement la diminution que vous avez pu voir au niveau du ministère de l'Agriculture.

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre. Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Alors, j'ai posé une question quand même assez précise. Je voulais les chiffres du ministre. Le ministre ne me donne pas les chiffres, M. le Président.

J'ai demandé : Est-ce que le budget du ministère de l'Agriculture, de 2018-2019... est-ce qu'il est plus élevé ou inférieur à 2013-2014? Il ne me les donne pas. Ce n'est pas bon signe, ça. Vous ne me les donnez pas. Vous me dites que ce n'est pas des coupures, vous dites : Mais il n'y a pas... Alors, moi, je les ai devant moi, là, ici, là. En 2013-2014,

c'est 1 050 000 000 \$, et maintenant c'est 899 millions. C'est une baisse. On parle, depuis 2013-2014, en comparaison avec 2018-2019, une baisse du ministère. On peut bien nous sortir un programme ou une entente que vous avez eue, il y a une baisse.

Le premier ministre a bien dit : «Il a bien sûr fallu ralentir la croissance, et non pas diminuer les budgets.» Il a bien dit ça, là. On l'a, la déclaration. Mais ça, pour moi, c'est réel, là. Les budgets, si je le regarde, les chiffres... Si je regarde les crédits du ministère, si je regarde juste la ligne que l'Agriculture... parce que je donne l'exemple de l'Agriculture, mais j'en ai d'autres, exemples. Si je regarde l'Agriculture seulement, il y a une baisse du budget de l'Agriculture de 2013 à aujourd'hui, 2018-2019. Alors, qu'on ne vienne pas me dire que tout va bien, que tout est correct puis qu'il n'y a pas eu de coupure. Pour moi, c'est une coupure, c'est une baisse, en tout cas.

Alors, est-ce que c'est plus élevé ou inférieur? Je vous le dis, c'est inférieur. J'aurais aimé que le ministre me le dise, mais le ministre ne me l'a pas dit d'une façon claire. Alors là, est-ce que c'est clair pour le ministre que, juste pour le ministère de l'Agriculture, il y a une baisse?

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

• (12 h 10) •

M. Arcand : D'abord, moi, ce que je vois... C'est parce que, là, est-ce qu'on parle des crédits de 2013-2014 ou si on parle des crédits 2018-2019? Moi, ce que je vois, M. le Président, c'est que, quand je regarde le budget du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, je vois, entre autres, 885 millions, qui étaient la dépense probable 2017-2018, et on passe à 899 227 \$. C'est donc une augmentation de 13 millions, attribuable entre autres à des programmes de remboursement de taxe foncière, de compensations, politique gouvernementale de prévention en santé, aide à l'investissement en agriculture. Alors, je peux vous dire que c'est un élément également qui est important.

Et je m'en voudrais de ne pas mentionner également la politique bioalimentaire que nous avons lancée et qui est une politique qui, je pense, va être très importante au cours des prochaines années. Et c'est une politique de bioalimentaire qui a été saluée par l'ensemble des citoyens du Québec, et c'est quand même 5 milliards de dollars pour les cinq prochaines années.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Oui. Là, vous me faites la comparaison de l'année passée, parce que c'est sûr que, cette année, avec l'année du budget... C'est évident, là, qu'on fait des belles annonces cette année, là. On est une année électorale, il faut quand même le dire.

Mais, en agriculture, là, 2013-2014, 1 050 000 000 \$. 2014-2015, l'arrivée, là, au pouvoir, les libéraux, ça a baissé à 924 millions. L'année d'après, ça a rebaisé à 888... 881, pardon. L'année d'après, ça a rebaisé à 862. Ça avait baissé, là. Alors, dans vos années de pouvoir, là, les années, là... les trois années avant qu'on parle d'austérité puis de coupures, là, ça a baissé. Là, vous me dites... vous me faites la comparaison de l'année passée à aujourd'hui, qu'il y a une petite augmentation, mais moi, je vous parle vraiment de toutes les années depuis 2014-2015.

Alors, M. le Président, on peut bien me dire que, cette année, il y a eu une petite augmentation, bien, oui, on l'a vu, le budget, là, cette année, là. Les petites augmentations, on les appelle les bonbons électoraux. Alors, le ministre ne peut pas me dire le contraire, là, je les ai, les chiffres, devant moi, là.

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

M. Arcand : Oui. J'essaie de voir c'est quoi, la question, là, que vous avez posée.

Mme Léger : J'ai posé : Est-ce que, le ministère de l'Agriculture, c'est plus élevé ou inférieur à son budget de 2013-2014, d'aujourd'hui? Vous me faites la comparaison de l'année passée.

M. Arcand : Écoutez, je viens de vous expliquer, Mme la députée, qu'essentiellement un des grands changements au niveau du budget du ministère de l'Agriculture, ça a été la façon de gérer La Financière agricole. Et, dans ce domaine-là, au niveau strictement budgétaire, sur un horizon de trois ans, environ à raison de 150 millions, 168 millions, 176 millions, on a réussi à faire en sorte qu'il y ait un demi-milliard de moins dans les livres par rapport à La Financière agricole. Ça n'a rien à voir comme tel avec les autres programmes qui n'ont pas été coupés, les programmes pour les agriculteurs.

Le Président (M. Bernier) : Merci. 30 secondes.

Mme Léger : On va le reprendre.

Le Président (M. Bernier) : C'est bien. Merci. Nous allons donc passer du côté ministériel, M. le député de Vanier-Les Rivières.

M. Huot : Merci. Merci beaucoup, M. le Président. Mes salutations à tous les collègues, salutations à vous, M. le Président, au collègue porte-parole de l'opposition. J'étais content de l'entendre dire qu'elle reconnaissait que le gouvernement faisait de belles annonces, donc merci pour les bons mots à l'égard du gouvernement. Salutations au collègue

de La Peltrie, avec qui j'aurai le plaisir de passer la journée, puisqu'on a les crédits de la Capitale-Nationale aussi aujourd'hui, cet après-midi. Salutations à mes collègues ici. M. le ministre, M. Jean, M. le chef de cabinet au ministre, toute l'équipe du Conseil du trésor. Salutations particulières à M. Caron, puisque j'ai l'intention cet avant-midi de parler peut-être un petit peu plus du Centre de services partagés, du CSPQ.

Donc, M. le ministre, à propos du CSPQ aussi, M. Caron est en place, a été nommé il y a quelques mois, en novembre, de mémoire, novembre dernier, nomination qui a été saluée par tous, je pense. M. Caron a une réputation de rigueur. Moi, je ne connaissais pas M. Caron avant sa nomination. Évidemment, on pose quelques questions quand on entend la nomination dans un poste aussi important que président-directeur général du CSPQ, et, assez unanimement, les gens parlaient de quelqu'un avec beaucoup de rigueur, donc qui arrivait du... comme secrétaire associé au Trésor, volet infrastructures, je pense.

Et on voit, il y a une transformation qui est en place depuis quand même quelques mois, quelques années même, au CSPQ, et on voit, même au niveau des différentes vice-présidences, là, depuis 2015-2016, plusieurs changements. On a salué l'arrivée de Mme Desgagnés-Belzil aussi, récemment, qui a une excellente réputation. Hier, on a une nouvelle nomination qui a été faite, M. Rochette, qui devrait rentrer en poste dans les prochaines semaines aussi.

Donc, on voit qu'il y a une stabilité qui s'installe, là, alentour de M. Caron, qu'on est en train de vouloir vraiment faire une transformation importante. Il y avait un plan de transformation de l'organisation qui est en place depuis 2015. Donc, M. Caron arrive dans une organisation qui est quand même en plein changement. Donc, on doit mettre... on devait terminer le plan 2015-2018 et mettre en place un nouveau plan stratégique, et là-dessus, à l'arrivée de M. Caron, le ministre avait été quand même aussi très clair, qui lui avait donné un mandat très spécifique, là, ce qui touchait à la question des services partagés, à la transformation du CSPQ et la planification stratégique, la gouvernance du centre, la gestion contractuelle, évidemment, la question des TI aussi, et on a — moi, on me l'avait présenté, là, il y a quelques mois déjà — le bilan de l'année dernière du plan de transformation de l'organisation, là. Au 31 mai 2017, on avait un certain bilan.

Le plan de transformation 2015-2018 du CSPQ, qui avait trois objectifs à ce moment-là, donc de regrouper les services administratifs à valeur ajoutée démontrée et d'en assurer la distribution adéquate; de mettre en place un modèle de services partagés qui vise la réduction des coûts et la distribution des services fiables et de qualité; et devenir un centre d'expertise gouvernementale en matière d'administration des services partagés en ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles, moyens de communication. Donc, cinq axes qu'on avait regardés, plusieurs chantiers aussi en ce qui concernait l'offre de services, la gestion des TI, les relations avec les ministères et organismes, un cadre financier légal d'exercice des services partagés et la performance de l'organisation.

Donc, tout ça dans un contexte aussi qu'il y a eu un rapport indépendant qui avait été remis ici, à l'Assemblée nationale, en 2017, l'année dernière, par BDO Canada, en 2017, en pleine transformation du CSPQ, mais il y avait certains constats qui étaient faits, donc rapport complètement indépendant. On sait que le CSPQ est quand même un sujet... Est-ce qu'on peut dire qu'il y a beaucoup de partisanerie, hein, qui se fait sur le dossier CSPQ? Donc, on avait vraiment un rapport indépendant qu'on peut... disons, quatre points, là, quatre points principaux, moi, que j'avais retenus, qu'on...

Il y avait certaines critiques. Il faut le reconnaître, là, il y avait des critiques. On disait que le modèle de gestion avait peu évolué et que ça limitait les atteintes des objectifs du CSPQ, qu'on disait qu'il restait un potentiel important d'augmentation du taux de pénétration dans le marché auprès des ministères et organismes, qu'on avait besoin de s'interroger sur le modèle d'affaires et que le gouvernement... Aussi, on disait que le gouvernement devait statuer... devrait, pardon, statuer sur la portée de l'offre de services partagés et mieux définir un mode d'adhésion. Donc, il y a toute la question du service obligatoire, et je sais qu'au niveau TI, dans la loi n° 135, on a un petit... il y avait un article qui disait qu'on pouvait créer que certains services étaient obligatoires pour les ministères et organismes. On visait, évidemment, des services du CSPQ.

Il y a aussi un cadre de référence des services obligatoires en TI qui existe, qu'on dit que les premiers services à rendre obligatoires, c'est toujours les services de commodité. C'est ce qui est en train de se faire. Je vois le DPI derrière qui me regarde attentivement. Je le salue aussi. Je le salue aussi.

Donc, il y a des questionnements sur la question des services obligatoires, il y a toutes sortes de questionnements qui se sont faits en lien avec le rapport indépendant.

On a fait un certain bilan aussi, M. le ministre, du plan de transformation de l'organisation pour arriver à la planification stratégique actuelle. Donc, peut-être, M. le ministre, vous entendre plus précisément sur le mandat spécifique que vous avez donné à M. Caron, et, dans un deuxième temps, M. Caron, peut-être nous faire un bilan du plan de transformation organisationnelle, parce qu'on a quand même évalué... on disait 129 services, je pense, 129 services du CSPQ à se questionner quelle est la meilleure façon de rendre ces services-là. Est-ce qu'on transfère des services à différents ministères et organismes aussi? Donc, comme je répète, dans un premier temps, M. le ministre, sur le mandat spécifique à M. Caron, et par la suite j'aurai peut-être un échange avec M. Caron.

• (12 h 20) •

Le Président (M. Bernier) : M. le ministre, la parole est à vous.

M. Arcand : Merci, M. le Président. Écoutez, premièrement, il est clair que, pour moi, il y a quand même trois objectifs qui sont très importants, trois orientations que l'on veut donner, entre autres au Centre de services partagés du Québec. D'abord, la façon dont on fonctionne, ça se fait dans l'ensemble des organisations gouvernementales. Ce n'est pas quelque chose de nouveau de mettre en commun, par exemple, les services de paie, de mettre en commun tout le matériel roulant, etc. Il y a toutes sortes de services dans lesquels il y va d'un intérêt gouvernemental, et on pourra parler des économies que ça a pu réaliser au fil des années.

Mais je vous dirais que, pour moi, ce qui est extrêmement important, c'est, d'une part, la bonification de l'approche avec la clientèle. Il faut absolument que cette clientèle-là, que représentent en grande partie tous les ministères du

gouvernement du Québec... Il faut qu'il y ait vraiment une meilleure approche encore, au niveau, justement, de la relation avec ces ministères-là, sur l'efficacité... Il ne faut jamais oublier que ce sont des clients pour le Centre de services partagés du Québec. Alors, ça, je dirais, c'est un des éléments qui, pour nous, est très important.

On veut donc... Par rapport à, je dirais, cette clientèle-là, on veut que l'évaluation des services se fasse de façon continue, de la même façon qu'on le fait pour bien des entreprises privées. Les entreprises privées essaient toujours de savoir si leurs clients sont satisfaits. Ils ont des comités, même, qui ont des relations avec les clients pour s'assurer, justement, qu'ils donnent un bon service. C'est un peu ce qu'on veut réaliser avec le Centre de services partagés du Québec. Ça, c'est un des éléments qui, pour moi, est particulièrement important.

L'autre élément, c'est ce que j'appelle la gestion de l'amélioration continue. On sait, il y a tout le débat sur lequel, par exemple, on dit : Est-ce qu'en matière de technologies de l'information, on a vraiment les ressources à l'interne? Est-ce qu'on ne va pas trop à l'externe? Est-ce qu'on ne devrait pas avoir plus de gens compétents à l'interne? C'est une des choses que l'on regarde actuellement et c'est le mandat qui a été donné également à M. Caron, d'implanter une gestion, justement, qui serait axée sur l'amélioration continue.

L'autre chose également, et ça, je dois vous le dire, je le remarque dans tous les organismes, il y a ce que j'appelle une fonction qui, pour moi, est toujours très importante, c'est, je dirais, une fonction un peu marketing, entre guillemets. C'est-à-dire que les gens ne connaissent pas ces organismes-là, et je pense qu'on a avantage, à tout le moins, non pas nécessairement au niveau du grand public, mais au niveau de la machine gouvernementale, à faire connaître mieux ces organismes-là, les rôles qu'ils exercent. Et c'est un peu une orientation qu'on avait donnée. Moi, à l'époque où j'étais ministre de l'Énergie, ça faisait partie de l'orientation qui devait être donnée à Hydro-Québec, à l'époque. Je pense que, quand on compare Hydro-Québec de 2014 à Hydro-Québec aujourd'hui, sur le plan, en tout cas, des communications, sur le plan de la présence sur le terrain, sur le plan des services aux citoyens, il y a eu une amélioration importante qui s'est faite, et je pense que tout le monde le reconnaît.

C'est un peu ce qu'on veut avec le Centre des services partagés du Québec. On veut ce même genre d'orientation pour s'assurer, justement, que les ministères sont satisfaits des services et donc que cette orientation-là demeure présente à tout moment.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député.

M. Huot : Oui. Peut-être avec M. Caron, j'avais mis un deuxième volet à la question, sur un peu le bilan qu'on peut dresser du plan, le PTO, dans le jargon, là, le plan de transformation organisationnelle 2015-2018. J'aurai peut-être d'autres questions en lien, même, avec ce que le ministre vient de dire, mais j'aimerais ça entendre le P.D.G. du CSPQ sur la question, sur le bilan qu'il peut faire du plan de transformation organisationnelle 2015-2018, s'il vous plaît.

M. Caron (Jacques) : Bonjour, M. le Président.

Le Président (M. Bernier) : Monsieur, en vous identifiant, s'il vous plaît, et votre titre.

M. Caron (Jacques) : M. le Président, Jacques Caron, président du CSPQ.

Le Président (M. Bernier) : Est-ce qu'il y a consentement pour que M. Caron puisse prendre la parole? Consentement. Allez-y, M. Caron.

M. Caron (Jacques) : Concernant le PTO, dans le fond, il a fait office de plan stratégique pour le CSPQ à partir de 2015. C'est un plan ambitieux, qui visait vraiment à recentrer les activités du CSPQ. Comme il a été dit, il y avait cinq axes dans le plan de transformation.

L'année 2017-2018 a été une année charnière, dans le fond, dans le CSPQ. On ne se le cachera pas, il y a eu beaucoup de changements au niveau de la présidence, donc il y a eu beaucoup de... Ça a été une année pas facile, de 2017-2018, mais, dans le fond, je peux vous faire un bilan, là, des trois années du PTO, là. Il y a 129 services qui ont été analysés, il y en a 94 qui ont été maintenus, il y en a 20 qui nécessitent des réflexions additionnelles, qui sont en cours actuellement, il y a 35 services qui ont été retirés, mais ça a été retiré avec des plans de transition. On n'a pas pelleté, dans le fond, les services dans la cour des ministères sans un plan de transition solide. Il y a un plan d'amélioration des services qui est en cours. Il y a eu beaucoup, aussi, de travaux qui ont été faits au niveau de l'internalisation des ressources. Il y a une stratégie d'internalisation des ressources en RI du gouvernement du Québec, dans laquelle on souscrit. Dans le fond, au CSPQ, il y a 129 ressources qui ont été internalisées dans le secteur des RI, donc c'est quand même important.

Au niveau des actifs informationnels, dans notre bilan, c'est important de mentionner qu'il y a eu la mise en place d'un inventaire et d'un bilan de santé des actifs informationnels qui a été mis en place au CSPQ, parce que c'était important de connaître l'état de nos actifs pour pouvoir rendre les services à nos clientèles. Il y a la mise en place d'une stratégie, d'un bureau de projet puis d'une stratégie de gestion de portefeuille, dans le fond, qui va permettre de prioriser les projets d'infrastructure en fonction de critères, donc des analyses multicritères qui vont nous permettre de choisir, dans un contexte où les ressources financières puis... la capacité organisationnelle est limitée. Donc, on a mis en place un bureau de projet qui va nous permettre, dans le fond, d'être plus solides. Si on parle de dossier d'opportunité, dossier d'affaires, dossier d'opportunité, dans le fond, qui vient solidifier le besoin et les solutions, dossier d'affaires qui permet de préciser les coûts, les échéanciers, la portée des projets, donc c'est toutes des nouveautés au CSPQ. Il y a un plan, aussi, d'amélioration, visant à contrer la désuétude des actifs, qui a été mis en place. Donc, il y a beaucoup de choses.

Dans les choses qui sont en cours actuellement, qui ont été parties dans le PQI puis qui sont reprises dans notre... Parce que vous savez qu'on vient de déposer — on l'a déposé au Conseil du trésor, ça a été approuvé — notre plan stratégique pour les trois prochaines années. Donc, il y a des choses importantes qui ont été commencées dans le contexte du PTO mais qui sont reprises dans les trois prochaines années. On a parlé tout à l'heure du regroupement des centres de traitement informatique, dans lequel on va avoir un rôle important en hébergement puis en gestion du stockage. On poursuit aussi les travaux sur l'implantation de la téléphonie IP au gouvernement du Québec. Donc, les travaux sont en cours, il y a un appel d'offres qui est en cours actuellement pour permettre, dans le fond, la poursuite des travaux.

Dans les choses importantes aussi, il y a eu la mise en place du courtier en infonuagique, un geste qui a été bien apprécié par nos clientèles.

Aussi, ce qui est important, tout à l'heure on a parlé de l'approche client, qui est un élément clé au CSPQ, bien, depuis mon arrivée, puis ça, ça avait été mis en place par mes prédécesseurs, il y a ce qu'on appelle la tournée du président. La tournée du président, ça, dans le fond, c'est des rencontres annuelles qu'on fixe avec les sous-ministres du gouvernement du Québec, avec les P.D.G. des plus grands organismes du gouvernement du Québec, la CNESST, la SAAQ, Retraite Québec et d'autres. Il y a aussi des rencontres avec les D.G.A. des ministères et il y a des rencontres aussi, en bilatéral, avec les collègues sous-ministres.

Dans le fond, l'objectif de ces rencontres-là, c'est d'aller chercher, dans le fond, le pouls de nos clientèles, leur sensibilité, parce que le CSPQ, souvent, s'est fait taxer, dans le passé, d'être un peu... d'avoir mis beaucoup le focus sur la livraison des services mais sans sensibilité envers les clientèles. Donc, on travaille beaucoup sur ces approches-là. On inclut aussi des formations de nos employés pour optimiser, dans le fond, la prestation de nos services. On demande à nos employés, dans le fond, quand il y a un service qui est rendu, de se mettre dans la peau des clients, pour bien comprendre, dans le fond, que chaque geste est important dans la prestation du service : le traitement des plaintes, les délais, les niveaux de service. Donc, il y a beaucoup de choses qui ont été mises en place à cet égard-là.

• (12 h 30) •

Pour conclure aussi, dans les bilans, le CSPQ avait été souvent critiqué parce que... La formule de services partagés, c'est une formule qui n'a pas été inventée au Québec, là. C'est une formule qui est éprouvée dans le privé puis dans les autres administrations publiques. Dans le fond, ce qui était important, nous autres, c'était pouvoir... dans le fond, de démontrer l'efficacité puis la mesure, donc la mesure des gains, des économies gouvernementales qui sont générées par la mise en place des services partagés. Là-dessus, au cours des deux dernières années... Mais la méthode a été de plus en plus raffinée et la méthode, dans le fond, nous permet d'évaluer... Notamment, au cours de la dernière année financière, 2016-2017, bien, il y a des gains de 129 millions qui ont été réalisés grâce, dans le fond, à des gains d'efficience ou à des gains d'économie d'échelle sur les achats regroupés du gouvernement du Québec, pour ne citer que celles-là.

Donc, il y a vraiment des mesures qui tiennent compte, là, dans le fond, des meilleures pratiques dans le monde à cet égard-là. Puis mes gens, bien avant mon arrivée, aussi, ont testé la... Parce qu'on pourrait se mesurer à notre façon, mais la mesure, dans le fond, la façon de mesurer, bien, elle a été testée par un expert de l'Université Laval, dans le fond, qui l'a agréée, qui l'a approuvée puis qui a dit que c'était vraiment la bonne façon de calculer. Donc, c'est parmi nos grandes réalisations.

Chose importante, pour conclure, je vois le temps qui doit filer, dans notre plan stratégique, pour les trois prochaines années — on le travaille actuellement, il a été déposé — on a repris l'approche client, bonification de l'approche client. On a repris aussi tout ce qui a trait à la performance du centre, parce que souvent la performance du centre a été décriée. Donc, on va avoir des plans d'action qui vont travailler très fort sur l'amélioration continue de nos processus, parce qu'en services partagés les processus, c'est important. Il n'y a pas juste la volumétrie puis les économies d'échelle.

On va travailler fort aussi sur la mise en place en RI, ça... discuté la semaine prochaine lors des rencontres, là, sur la mise en place de la méthode agile en RI, qui était peu utilisée au CSPQ, notamment par la... On a mis en place des équipes. Puis la nouvelle vice-présidente aux solutions d'affaires, c'est une experte en solutions agiles. Donc, ça aussi, ça doit permettre de mieux travailler et améliorer notre performance.

Mais je ne peux pas oublier une chose qui est très importante dans la performance puis dans la prestation de nos services, c'est vraiment de travailler sur nos ressources. On a quand même au-delà de 1 850 employés au CSPQ. Donc, les services, dans les vice-présidences, sont rendus par des gens. Donc, on va travailler très fort au cours des prochaines années. Puis on a des plans d'action qui ciblent des gestes concrets pour les trois prochaines années, dans le fond, sur la formation de notre personnel.

On va aussi travailler très fort sur... on ne dirait pas l'élimination, mais sur la réduction du taux de roulement. Le CSPQ a un taux de roulement de ses employés qui est plus élevé que le reste de la fonction publique. Puis ça, le taux de roulement, bien, un employé, pour être efficace, bien, il faut qu'il fasse... On sait qu'au gouvernement du Québec la mobilité est relativement facile. Mais, pour qu'un employé devienne performant, il faut qu'il fasse plus qu'une année dans son emploi. Donc, on va travailler sur la rétention, la fidélisation de nos employés, tout en maintenant... Puis ça, c'est important de le mentionner, puis ça, ça a été beaucoup implanté au cours des dernières années, on travaille très fort sur le processus de formation en matière d'intégrité et d'éthique parce qu'au cours des dernières années... mais on parle de... le CSPQ a été taxé souvent de problématique. Donc, on travaille très fort sur l'éthique, l'intégrité de nos employés, en plus de la formation pour l'approche client.

Donc, ça résume, en gros, dans le fond, les grandes réalisations du CSPQ. Puis je vous dis que ce qui a été fait sous l'ancien président, qui est devenu le secrétaire du Conseil du trésor, ça a permis au CSPQ de s'élever d'un niveau.

Le Président (M. Bernier) : M. Caron, vous avez de la jasette. J'aime ça vous entendre, mais là je vais vous arrêter parce que, là, on va passer du côté de la deuxième opposition avec M. le député de La Peltrie. Merci, M. Caron.

M. Caire : Merci, M. le Président. À mon tour de vous saluer, de saluer les collègues du côté ministériel, ma collègue de l'opposition officielle, en resoulignant que ce sont nos dernières études de crédits ensemble et que je m'en attriste, Mme la députée, saluer le président du Conseil du trésor.

Le Président (M. Bernier) : ...

M. Caire : Bien, dans votre cas, M. le Président, j'attends toujours de savoir si je dois m'en attrister. Mais, ceci étant dit, je m'en attristerai en temps et lieu.

M. le Président, je vais être discipliné et respecter la demande du président du Conseil du trésor. Donc, M. Caron, on se reparlera vendredi de la semaine prochaine, mais soyez assuré que nous nous reparlerons.

Je voulais aborder la question avec le président du Conseil du trésor d'une mesure qui a été annoncée par sa formation politique en 2014, soit le fameux cran d'arrêt. Le cran d'arrêt est cette mesure, M. le Président, pour les gens qui nous écoutent, qui veut que, si on finance une mesure qui n'est pas prévue au cadre financier, une nouvelle mesure qui n'est pas prévue au cadre financier, on doit la financer par des économies qui seront réalisées dans d'autres programmes. Malheureusement, et pour une raison que j'ignore, il semble impossible au Conseil du trésor de nous donner le chiffre du nombre de programmes qui étaient mis en application par le gouvernement en 2014. On a les chiffres, très récents, de 2017, mais 2014, il ne semble pas que ce soit possible. On a demandé cette information-là à plusieurs reprises et sous plusieurs formes, mais ça ne semble pas possible. Donc, vous comprendrez que c'est un peu difficile pour nous de faire une évaluation fine d'à quel point le cran d'arrêt a été efficace.

Donc, je vais poser cette question-là, de façon générale et introductive, au président du Conseil du trésor : Peut-il nous dire combien, à travers la mesure du cran d'arrêt, ont été économisés dans des programmes existants pour financer des nouvelles mesures?

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

M. Arcand : Bien, d'abord, premièrement, il faut juste bien comprendre ce que c'est, d'une part, quand on parle d'un cran d'arrêt. C'est de s'assurer, dans un premier temps, que les initiatives, premièrement, qui ne sont pas prévues au budget ne se réalisent pas, hein? La première affaire, c'est le respect du budget. Ça, c'est la première des choses sur laquelle on doit convenir.

Maintenant, également, le cran d'arrêt est un élément aussi qui, pour nous, fait en sorte que... Très souvent, les programmes sur lesquels souvent c'est appliqué, c'est lors de négociations que nous avons, en général à partir du mois de janvier jusqu'au mois de mars, avec les différents ministères, où les ministères nous soumettent plusieurs idées de programmes, et sur lesquelles, à ce moment-là, nous, on intervient pour dire : Écoutez... Ils doivent à chaque fois justifier qu'est-ce qu'ils veulent faire. Et, très souvent, ces programmes-là ne sont pas acceptés, donc n'apparaissent pas nécessairement dans les budgets auparavant, n'apparaissent pas dans les budgets de l'année, ont fait partie de la négociation. Et donc ces initiatives-là n'ont pas été retenues par le Conseil du trésor.

Essentiellement, donc, ce qu'on essaie de dire, c'est que le cran d'arrêt, c'est véritablement quelque chose qui nous permet de pouvoir gérer d'une façon efficace le budget et de s'assurer justement qu'on ne se retrouve pas avec des dépenses dans lesquelles les programmes n'ont pas été analysés... et sur lequel, par exemple, on arrive avec des programmes qui nous coûtent infiniment plus cher que ce qui a été regardé, tout simplement.

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

M. Caire : Je vous admets, M. le Président, respectueusement et en tout respect pour le président du Conseil du trésor, que sa réponse me laisse infiniment sur mon appétit. La question était quand même relativement simple. Le cran d'arrêt, on sait ce que c'est, là, c'est : dans les mesures budgétaires, tout nouveau programme budgétaire ou ajout de services de l'État non prévus au cadre financier devra nécessairement être financé par des économies équivalentes dans les dépenses de programmes, donc dans les autres programmes.

Donc, je repose ma question : Combien de ces économies ont été faites dans les autres programmes pour financer les nouvelles initiatives du gouvernement? Parce que c'était ça qui était le... C'est ce qui était prévu par le cran d'arrêt. La question est hypersimple, puis j'aimerais avoir une réponse peut-être un petit peu plus précise.

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

• (12 h 40) •

M. Arcand : En fait, comme j'ai eu l'occasion de l'expliquer encore à plusieurs reprises, en fait, quand on regarde ce que nous avons fait, on parle quand même d'au-delà de 2 milliards de dollars qui ont été faits dans le but justement de réduire ces différentes dépenses là.

J'ai parlé tout à l'heure à la députée de La Financière agricole, sur laquelle il y avait eu une restructuration à ce niveau-là. On peut parler des efforts que nous avons faits dans le domaine de la santé. Je pense que c'est très réel de voir que maintenant on a 30 quelques conseils d'administration par rapport à ce qui existait auparavant, alors qu'il y en avait plus que 200. Je rappelle également que l'abolition des CRE, tout ce qu'on a fait au départ, ça a généré énormément. Je dirais également qu'il y a eu des directions régionales, dans le réseau de l'éducation, qui ont été abolies, dans un premier temps. Et il y a eu également différentes réorganisations, fusions d'organismes, au niveau de l'encadrement du travail, qui ont été faites également et qui ont généré, là aussi, des économies. L'optimisation de Revenu Québec, c'en est un également. Vous le savez, qu'il y a eu des réorganisations au niveau des bureaux du Québec au Canada, etc.

Donc, tous ces éléments-là qui ont été faits ont provoqué des économies d'environ 2,1 milliards de dollars. C'est ce qui a été fait, et ça, ça nous permet de financer les nouveaux programmes. Et, juste pour terminer, M. le Président, je tiens à rappeler que nous avons cette année une croissance économique au Québec aussi comme jamais on n'a eue. Donc, les revenus sont là également.

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

M. Caire : ...M. le Président, mais la question, elle est simple. Puis là je comprends qu'il y a eu des fusions d'organismes. Je comprends qu'il y a eu de la restructuration administrative de certains organismes. Ce n'est pas, essentiellement, ce que je pense être d'abord de la révision de programmes qui nous amène aux économies. Puis je vais parler de la révision de programmes un petit peu plus tard, mais là on est vraiment dans les...

Je pose une question très simple, très, très simple. En 2017, on a les chiffres, 206 programmes mis en place par le gouvernement. 2014, on essaie d'avoir les chiffres, on ne peut pas. On nous dit que... Bien, on nous renvoie au cadre budgétaire. On nous renvoie à toutes sortes de références qui ne disent pas ce chiffre-là. Est-ce à dire que le gouvernement du Québec n'avait aucune idée du nombre de programmes qui étaient mis en place en 2014? Et sur quelle base est-ce qu'on peut mettre un programme de cran d'arrêt, donc de révision et de meilleure gestion des programmes, si on ne sait même pas quels programmes on a, qui sont mis de l'avant? C'est ça que je veux savoir.

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

M. Arcand : Oui, oui, mais on connaît la liste des programmes depuis nombre d'années. Tous les programmes doivent être approuvés, de toute façon, au niveau du Conseil du trésor.

M. Caire : Si vous la connaissez, pouvez-vous nous la transmettre? Parce que ça fait plusieurs fois qu'on le demande, puis on nous refuse cette information-là. Combien de programmes étaient en place par le gouvernement du Québec en 2014? Pour qu'on puisse faire le comparable avec 2017 pour qu'on voie si ce cran d'arrêt là, il a effectivement fonctionné.

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

M. Arcand : C'est parce qu'il faut juste bien comprendre, encore une fois, que le cran d'arrêt, ça n'a pas une influence sur le nombre de programmes. Vous pouvez avoir plus de programmes avec moins de montants d'argent aussi. Ce n'est pas une règle mathématique. Et donc, en ce sens-là... Mais, nous, je peux vous dire que les négociations se font, comme je l'expliquais tout à l'heure, durant des périodes où les ministères sont appelés justement à préparer leur budget, à soumettre leurs idées de nouveaux programmes, s'ils en ont, mais, ces programmes-là, on les...

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

M. Caire : J'ai bien compris ça, M. le président du Conseil du trésor. Et c'est tout à fait légitime, ce que j'entends. Ceci étant dit, la question, elle est simple. Et, oui, j'ai besoin du nombre de programmes, non pas pour savoir s'ils ont été maintenus en place, abolis, pour avoir l'évaluation de l'efficacité du cran d'arrêt. Vous conviendrez avec moi que c'est difficile de faire cette évaluation-là si on ne sait pas d'où on part, et, pour savoir d'où on part, il me faut le nombre de programmes qui étaient mis en place en 2014.

Donc, le président du Conseil du trésor a raison, ce n'est pas une question de combien on a aboli. Mais c'est clair que, si on dit que les nouvelles mesures doivent être financées par des économies équivalentes dans celles existantes, bien, encore faut-il que je sache combien il y en avait d'existantes, parce que, si je n'ai pas cette information-là, bien, il manque une patte à l'équation. Alors, est-ce que c'est possible de fournir cette information-là aux parlementaires, s'il vous plaît?

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

M. Arcand : Écoutez, premièrement, je pense qu'on s'entend sur une chose au moins. On s'entend sur le fait que, si, demain matin, vous avez 220 programmes et vous en avez, l'année suivante, 300, ça ne veut pas dire que ça va coûter nécessairement plus cher. Ça dépend des programmes. Ça dépend de ceux qui ont été abolis. Ça dépend de ceux qu'on a rentrés, etc. Donc, ça, c'est la première des choses.

J'aurais tendance à vous répondre que le cran d'arrêt, finalement, c'est le respect du budget. Et, s'il n'y avait pas eu, justement, le cran d'arrêt, bien, je pense qu'on ne serait pas dans la situation budgétaire où on est aujourd'hui, s'il n'y avait pas eu, justement, des analyses qui sont faites de façon très sérieuse par le Conseil du trésor et qui permettent, justement, de pouvoir faire en sorte qu'on puisse rejeter certains programmes, en approuver d'autres, et ainsi de suite. Alors, ce n'est pas une question de vouloir dire... On n'est pas dans une course, à savoir est-ce qu'il y a tant de programmes versus tel autre... C'est une question de savoir est-ce qu'on remplit nos objectifs budgétaires.

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

M. Caire : Je comprends. Mais, dans une logique de contrôle parlementaire, si on me dit qu'on met en place une mesure puis qu'on veut en évaluer l'efficacité, moi, je vous dis : Il manque des éléments. Et ce que j'entends de la réponse

du président du Conseil du trésor, c'est soit qu'il ne souhaite pas nous remettre cette information-là, soit qu'il ne la possède pas, puis, à ce moment-là, bien, il manque une patte à son équation.

Ce qui m'amène, toujours sur le même sujet, à une autre question sur le cran d'arrêt. Parce que, je l'ai dit, le cran d'arrêt, ce n'est pas compliqué, on met des nouvelles mesures en place, on les finance à même les économies qu'on fait sur les anciennes mesures. C'était ça, le cran d'arrêt. Là, ce qu'on comprend dans les demandes qu'on fait sur les études de crédits... Et je vais vous lire la réponse, M. le Président, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur ce qu'on a reçu notamment sur ces questions-là, sur la mise en application du cran d'arrêt, donc : «Essentiellement, les initiatives ou majorations ayant fait l'objet du cran d'arrêt — donc on parle bien du cran d'arrêt — à ce jour sont celles présentées aux derniers budgets ou [dans la mise] à jour [du plan économique] d'automne. Elles [font] l'objet d'un cran d'arrêt général, puisque financées à même les grands équilibres financiers, notamment par les mesures d'économie identifiées aux différents documents budgétaires. À titre d'exemple, les mesures annoncées à la mise à jour du plan économique du Québec de l'automne 2017 ont été financées pour l'exercice 2017-2018 à même des disponibilités du Fonds de suppléance.»

Je vous ramène à l'énoncé d'origine. Les nouvelles mesures, normalement, sont financées par des économies à même les mesures existantes. Or, dans le plan économique, quatre mesures qui sont en référence là-dedans sont la réduction du fardeau fiscal des particuliers, les baisses d'impôt, le plan de lutte pour sortir 100 000 personnes de la pauvreté, investissements additionnels pour améliorer les services et l'appui économique des régions. Ça, ce qu'on nous dit, c'est que ça n'a pas été financé par une rationalisation ou une augmentation de l'efficacité des programmes existants, ça a été financé par le Fonds de suppléance.

Or, le Fonds de suppléance, M. le Président, il faut bien comprendre que c'est une espèce de discrétionnaire qui est au service du Conseil du trésor pour financer des programmes qui seraient déficitaires pour toutes sortes de raisons. Par exemple, il arrive une catastrophe naturelle. Par exemple, il arrive un nouveau programme qu'on met en place, la réaction ou l'engouement pour le programme est au-delà de ce qu'on avait fait comme évaluation. Donc là, on va dans le Fonds de suppléance pour être capables de financer ces programmes-là. Mais le Fonds de suppléance n'est en aucun temps provisionné par des économies qui ont été faites sur les programmes existants. Il est financé par le fonds consolidé de la province.

Donc, le gouvernement a financé des baisses d'impôt à même un fonds de suppléance. On est loin du cran d'arrêt. Comment le président du Conseil du trésor peut expliquer ça?

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

M. Arcand : M. le Président, c'est parce qu'on entre dans une mécanique qui est un peu complexe, là. Premièrement, le Fonds de suppléance, c'est un fonds dans lequel... Comme l'a dit le député, on l'utilise parfois pour des imprévus, hein? C'est ça qui est un des buts recherchés. Mais également, si un ministère ne dépense pas nécessairement toutes les sommes, ça peut se retrouver aussi au Fonds de suppléance. Alors, le Fonds de suppléance peut être utilisé, particulièrement comme ce fut le cas cette année, dans un environnement dans lequel les rentrées d'argent au niveau du gouvernement du Québec ont été particulièrement importantes. À partir du moment où les rentrées d'argent ont été particulièrement importantes, je veux dire, on a cette possibilité-là.

Maintenant, vous le savez également, au cours de l'année, on avait, par exemple, pris un montant d'environ 300 millions pour les problèmes reliés à la forêt, à l'aide au niveau des gens dans ce secteur-là, parce qu'on croyait, nous, que, dans ce secteur-là, il était pour y avoir une problématique beaucoup plus aiguë que celle par laquelle on a vécu. Ces sommes-là n'ont pas été utilisées. Et donc on a pu, à ce moment-là, en discussion avec le ministère des Finances, utiliser une partie de ces sommes justement pour bonifier le dernier budget du gouvernement.

Alors, c'est pour ça qu'on se sert du Fonds de suppléance à la fois pour les imprévus et à la fois pour certains éléments du budget, tout simplement.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député de La Peltrie.
• (12 h 50) •

M. Caire : Bien, M. le Président, je veux dire, ça confirme essentiellement ce que je viens de dire. Le Fonds de suppléance a été provisionné non pas à même la révision des programmes, puis ça, on en reparlera dans le prochain bloc, mais la révision des programmes n'a pas été effectuée. Ceci étant, quand le ministre nous dit que des baisses d'impôt sont financées par le Fonds de suppléance, il comprend qu'on ne vient pas d'atteindre l'objectif qui était visé par le programme de cran d'arrêt.

Donc, si on résume ça, on ne sait pas d'où on part. On ne connaît pas le nombre de programmes en 2014. On n'est pas capables d'identifier les économies qui auraient été générées par une révision des programmes, l'inefficacité des programmes, qui aurait provisionné éventuellement ce fonds-là. Et là ce qu'on comprend, c'est que les mesures budgétaires qui sont annoncées ne respectent pas la politique de cran d'arrêt que le gouvernement a mise en place, ou était supposé mettre en place mais qu'il n'a pas mise en place.

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

M. Arcand : M. le député, je vais vous expliquer. Il y a deux éléments que vous devez bien comprendre. Vous avez le Fonds de suppléance et vous avez, administré par le ministère des Finances, ce qu'ils appellent la réserve de stabilisation. La réserve de stabilisation, parce que l'économie du Québec était dans une situation très importante, la réserve de stabilisation a permis de financer, entre autres, les baisses d'impôt et ces éléments-là. Ce n'est pas le Fonds de

suppléance. Il y a des mesures, cependant, du discours du dernier budget qui ont été utilisées et financées par le Fonds de suppléance. Mais, encore une fois, l'allusion que vous faites au niveau, par exemple, des baisses d'impôt ou de la baisse de taxe scolaire, ça n'a pas été fait par le Fonds de suppléance d'aucune façon. Ça a été fait par la réserve de stabilisation que le ministère des Finances avait.

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

M. Caire : Bien, oui, O.K., sur le fonds de stabilisation... Puis on pourra avoir un long débat sur le fonds de stabilisation qui a été provisionné par la force de l'économie, là. On pourra avoir un débat où nous divergerons d'opinions, très certainement, là-dessus.

Mais, ceci étant dit, moi, quand on me dit ici que les mesures annoncées au dernier plan économique sont financées par le Fonds de suppléance... Ça, c'est écrit noir sur blanc, c'est le ministère qui nous fournit cette réponse-là. Je regarde le plan économique puis je vois «réduction du fardeau fiscal des particuliers». Puis là le président du Conseil du trésor me dit : Non, non, non, ce n'est pas vrai, les baisses d'impôt n'ont pas été financées par le plan de suppléance. Je prends la parole du président du Conseil du trésor. Mais il y a quelqu'un quelque part qui ne nous a pas donné l'information exacte parce que c'est écrit noir sur blanc ici.

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

M. Arcand : Ce que je vous dis, c'est que certains aspects du budget sont financés par le Fonds de suppléance et certaines baisses d'impôt sont financées par la réserve de stabilisation. Essentiellement, c'est ce que j'essaie de vous dire. Alors, oui, il y a pu y avoir, au niveau du Fonds de suppléance, certaines mesures qui ont été utilisées et qui, pas nécessairement sur les baisses d'impôt, peuvent avoir un effet positif pour le consommateur. Mais je dirais qu'une grande partie des fonds ont été utilisés par le ministère des Finances pour ces grands éléments là, ont été utilisés au niveau de la réserve de stabilisation, tout simplement.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député.

M. Caire : Et, dans les deux cas, ce que j'entends de la réponse du président du Conseil du trésor, c'est qu'il n'y a aucune de ces sommes-là qui est due à la mise en place du cran d'arrêt. Donc, l'efficacité du cran d'arrêt, en termes monétaires, le président du Conseil du trésor aujourd'hui est incapable de me répondre qu'est-ce que ça a donné.

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

M. Arcand : Bien, M. le Président...

M. Caire : Puis là je ne parle pas de restructurer des organismes ou de fusionner. Je parle vraiment, là, de financer des nouveaux programmes à même l'efficience qu'on va chercher dans d'autres programmes.

M. Arcand : Ce que je vous dis depuis le début, c'est que nous avons évalué, depuis au moins 2015, l'équivalent de 2,1 milliards de dollars d'économies. Je vous ai identifié les principales, c'est-à-dire au niveau de la santé. Il y a des efforts extrêmement importants de restructuration qui ont été faits au niveau de la santé. Il y a eu des efforts également au niveau de La Financière agricole. Il y a eu des efforts majeurs qui ont été faits également au niveau du pacte fiscal, le pacte municipal. Tous ces éléments-là, au total, ont généré quand même des économies de 2,1 milliards de dollars.

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre, de vos commentaires. Nous allons passer du côté ministériel avec M. le député de Vanier-Les Rivières.

M. Huot : Oui, merci, M. le Président. M. Caron a très bien répondu tantôt, mais il m'a amené une série d'autres questions dans ses réponses, M. le Président. Donc, j'aimerais peut-être ça l'entendre, parce qu'il y a des choses qu'il a dites... Entre autres, sur la question de la satisfaction de la clientèle, il a dit : Je pense, à juste titre, que, par le passé, la performance du CSPQ avait pu être décriée. Et je ne pense pas me tromper en disant : Une grande particularité du CSPQ, c'est : il y a très peu ou à peu près pas de services directs à la population. À ma connaissance, le CSPQ, c'est vraiment des services aux ministères et organismes. Je ne me trompe pas? C'est vrai, on a très peu... alors que tous les ministères, les organismes ont une déclaration de services aux citoyens à faire. Donc, le CSPQ, c'est vraiment... a une particularité, c'est les ministères et organismes. Donc, dans la population, des fois, on va critiquer le CSPQ parce qu'on entend des choses, tout simplement, mais il n'y a pas de service directement à la population. Mais il y a certains ministères et organismes qui ont quand même pu critiquer un peu les questions de services, ont pu critiquer certains tarifs aussi.

Donc, le plan de match, là, vraiment spécifique... M. le ministre, dans la première question que je lui avais posée, parlait de l'orientation marketing. C'est l'expression qu'il a utilisée. Donc, est-ce qu'il y a vraiment un plan de match marketing auprès des ministères et organismes? Mais comment on fait vraiment pour transformer la perception négative qui a pu être là depuis quelques années? On voit que vous faites, quand même, à ma connaissance, aussi des sondages de satisfaction, là, de votre clientèle. C'est sûr, quand il y a quelque chose qui va moins bien, on en entend toujours plus parler. Quelqu'un qui est satisfait, il ne le crie pas partout sur les toits. Mais les données que vous avez là-dessus... Et comment vous allez mettre en place cette orientation marketing dont parlait le ministre?

Le Président (M. Bernier) : Donc, M. le ministre.

M. Arcand : Écoutez, c'est le rôle... ça fait partie... Je l'ai exprimé tout à l'heure, c'est la troisième orientation, d'une part, que nous avons, qui est de faire en sorte de faire connaître davantage par les ministères les réalisations du CSPQ. Je pourrais vous donner comme exemple que nous avons eu, il y a quelque temps, entre autres, des reportages à TVA, entre autres, qui ont été connus, qui ont fait, par exemple, qu'au lieu d'avoir une centaine, je crois, de serveurs, on est rendus à trois maintenant dans l'appareil gouvernemental, des centres de serveurs. Alors là, au lieu d'en avoir autant, il y en a maintenant deux à Québec, je crois, et un à Montréal. Il y a eu une visite qui a été organisée. M. Caron était là. Il y a une visite qui a été organisée, et les journalistes ont pu voir justement de quelle façon le CSPQ fonctionnait.

Alors, c'est un peu le travail que nous faisons et sur lequel un des mandats qui a été confié à M. Caron a été justement de faire un peu mieux connaître le Centre des services partagés du Québec. C'est sûr que ce n'est pas l'endroit où on est en manchette à tous les jours. Comme vous le dites si bien, s'il y a une manchette, c'est parce qu'il y a quelque chose qui va mal. Mais je pense qu'en général il y a des bons coups qui sont faits. Il y a des innovations qui sont faites par le Centre des services partagés et qui ont davantage à être connues, à tous les moins, par tous les ministères. Si ce n'est pas par la population, c'est connu au moins par les ministères parce que, dans le fond, c'est important que ceux qui sont nos clients puissent être en mesure de savoir les bons coups qui sont faits et la capacité innovante, entre autres, du CSPQ.

Je ne sais pas si M. Caron veut...

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

M. Huot : Oui, M. Caron, peut-être sur les données de satisfaction, qu'est-ce que vous avez sur la satisfaction des ministères et organismes, de votre clientèle, finalement? Qu'est-ce que vous pouvez dire là-dessus? Et qu'est-ce que... le plan de match pour améliorer cette satisfaction-là et atteindre tous les objectifs que vous vous êtes fixés dans le plan stratégique 2018-2021?

Le Président (M. Bernier) : O.K., M Caron.

• (13 heures) •

M. Caron (Jacques) : Bonjour, M. le Président. Jacques Caron, président du CSPQ.

Donc, dans le fond, pour répondre succinctement à la question, on a deux façons d'aller tester, dans le fond, la satisfaction de la clientèle puis la qualité des services qu'on rend. Tout à l'heure, j'en ai parlé brièvement, c'est la tournée du président. La tournée du président, là, c'est vraiment... C'est préparé, dans le fond... C'est orchestré avec les principaux clients ministériels et les gros organismes du gouvernement du Québec. Dans le fond, on va chercher... Dans le fond, pour chaque rencontre, on prépare un ordre du jour. Chaque sous-ministre ou chaque président, dans le fond, il dépose les éléments où il y a, dans le fond, une insatisfaction, où il y aurait des améliorations à apporter par le CSPQ. Donc, j'arrive aux rencontres préparé. Je prends acte. On s'explique sur, dans le fond, les problématiques. Puis cette façon de procéder là... dans le fond, je vais chercher, là, de personne à personne, vraiment, le poulx du premier dirigeant, dans le fond, de mes gros clients. Donc, en faisant ça, dans le fond, je reviens dans mon organisation, auprès de mes vice-présidences, et je pose, dans le fond, des questions, et je leur demande, dans le fond, d'assurer le suivi et la correction, dans le fond, des problématiques. Ça, c'est la première approche pour améliorer vraiment notre service clientèle.

La deuxième approche, c'est par le biais de sondages. On me dit que les derniers sondages, il y a eu des sondages sectoriels sur les ressources humaines, mais les derniers sondages clientèles, ils remontent au début des années 2010. Bon, là-dessus, ce que je peux vous dire, c'est que, dès mon entrée en poste, j'ai demandé à ma direction générale de la performance et des relations avec la clientèle de me développer un sondage corporatif sur chacune de mes lignes d'affaires puis chacune, dans le fond, des activités où il pouvait y avoir des problématiques.

Donc, au cours du mois de mars, j'ai adressé à plus de 100 entités gouvernementales le sondage, au premier dirigeant de l'organisme, avec l'intention que celui-ci, dans le fond, descende à ses représentants les questions, tout dépendant des secteurs. Parce qu'il y a des spécialités : on est en TI, on est en ressources financières, on est dans plusieurs gammes d'activités. Donc, je m'attends à ce que le premier dirigeant de l'organisme descende le sondage dans son organisation, puis, dans le fond, l'analyse de ce sondage-là, qui devrait se faire au cours du mois de mai prochain, va nous permettre, dans le fond, d'aller chercher encore une fois le poulx, mais le poulx à tous les niveaux.

Puis, subséquemment à ça, dans le fond, on travaille actuellement, comme je l'ai dit tout à l'heure, sur la mise en place des plans d'action qui vont supporter notre plan stratégique. Donc, dans le fond, les actions de nos plans d'action vont être guidées notamment par mes tournées du président puis par le sondage qu'on a envoyé aux gestionnaires.

Donc, c'est là-dessus que je compte, dans le fond, améliorer des services. Puis il y a tout un discours, aussi, gouvernemental sur la prestation de nos services et le caractère obligatoire. Bon, on voit dans la littérature des centres de services partagés qu'ailleurs dans le monde les centres de services partagés sont souvent obligatoires, ce qui est plus ou moins le cas au Québec. Au Québec, les achats de 25 000 \$ et plus, on a les services de bibliothèque, on a la disposition des biens excédentaires, qui sont des services obligatoires...

M. Huot : Vous m'amenez sur le point que je voulais...

Le Président (M. Bernier) : Oui, M. le député.

M. Huot : Je voulais amener certaines spécifications sur ça, parce qu'au départ c'étaient vraiment les achats regroupés, là, qui étaient des... on visait à rendre... Est-ce que c'est...

M. Caron (Jacques) : 25 000 \$, oui, oui.

M. Huot : Actuellement, les achats regroupés, c'est obligatoire, opérations financières, matérielles, c'est ça. Mais là M. le ministre, tantôt, parlait du regroupement des CTI. Ça va devenir un service volontaire ou obligatoire, ce type de service là?

Moi, je parlais, dans la première question, qu'on dit : Les premiers à rendre obligatoires, c'est les services de commodité. Donc, la question des CTI, vous avez parlé, dans la première question tantôt, de la téléphonie IP, est-ce qu'il va y avoir une orientation qu'on va dire : Ce type de service là, ce sont des services obligatoires? Là, on a le courtier en infonuagique. Ça, c'est un service qui est offert, qui n'est pas obligatoire, c'est sur une base volontaire, mais il y a des excellents prix qui sont donnés.

Donc, comment on va partager le service sur une base volontaire ou le service sur une base obligatoire, alors que, je pense, les analyses qu'ils ont faites, ils ont dit... Quand on dit de peut-être revoir le modèle d'affaires, les recommandations indépendantes étaient peut-être d'aller vers un service obligatoire. Donc, je comprends qu'on va rester sur une base volontaire pour certains services, mais je veux... Comment on va faire le partage? Qu'est-ce qui va être obligatoire et qu'est-ce qui va être sur une base volontaire? Et jusqu'à quel point on ne ferait pas de meilleurs gains d'efficacité si on rendait tout obligatoire? J'aimerais ça vous entendre sur cette question-là.

M. Arcand : M. le député, M. Caron pourra répondre à votre question, mais je pense que c'est une question d'orientation politique aussi dans ce cas-ci. C'est clair qu'il y a des ministères qui ne fonctionnent pas encore avec la technologie IP. Alors, c'est sûr que le Conseil du trésor, actuellement, va faire en sorte que cette technologie-là soit implantée.

Je vais vous donner un exemple. Le ministère des Relations internationales sauve, par exemple, beaucoup, beaucoup d'argent avec une technologie IP parce qu'eux, ils ont des liens permanents avec leurs délégations un peu partout dans le monde, et ça sauve beaucoup, beaucoup de frais de ce côté-là. Il y a d'autres ministères qui n'ont pas encore choisi ça. Nous ne sommes pas en train, comme tel, de l'imposer immédiatement, mais éventuellement on s'en va vers ça.

Alors, il y a certains des éléments sur lesquels il va y avoir certainement une imposition de notre part. Il y a d'autres éléments sur lesquels on va laisser une marge de manoeuvre, bien sûr, à certains ministères. Mais, encore une fois, c'est une orientation politique. Mais, ce qui apparaît être évident, nous allons faire le maximum pour l'imposer.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député... M. Caron?

M. Huot : M. Caron voulait conclure.

M. Caron (Jacques) : Bonjour. Jacques Caron, président du...

Le Président (M. Bernier) : Non, c'est beau. Une fois qu'on vous a identifié, vous n'avez pas à le répéter.

M. Caron (Jacques) : Si je peux compléter, dans le fond, dans mon rôle de président du CSPQ, dans le fond, la décision de rendre obligatoires des services, ça relève soit du Conseil du trésor ou du gouvernement, dépendamment du cadre législatif auquel on se réfère. Moi, comme président du CSPQ, dans le fond, ce qui est important, c'est qu'actuellement il y a des services obligatoires, j'ai brièvement... les achats de 25 000 \$, disposition des biens. Donc, il y en a qui le sont déjà. Moi, comme président du CSPQ, ce que je dois, là, c'est que je dois, dans le fond, m'assurer qu'on a recentré notre gamme de services, je dois m'assurer qu'on rend des services de qualité dans ceux qu'on rend actuellement sur une base volontaire. Puis là-dessus on travaille sur la performance de l'organisation, la formation de notre monde.

Pour ce qui est de rendre des services obligatoires, mon opinion là-dessus, comme président... Puis les décisions ne me reviennent pas, moi, ce que je dois, dans le fond, c'est mettre en place, dans le fond, des mesures d'information de gestion pour qu'on puisse se mesurer correctement. Parce que je ne peux pas essayer de convaincre puis amener des projets de décret au gouvernement si je n'ai pas des unités de mesure très claires qui vont démontrer, dans le fond, l'efficacité d'aller chercher des clientèles additionnelles.

Donc, dans le fond, au cours des prochaines années, dans notre plan stratégique, on a prévu la mise en place de solutions d'affaires, d'indicateurs de gestion, de tableaux de bord qui vont nous permettre, dans le fond, de cibler des activités où il y aurait vraiment une valeur ajoutée pour le gouvernement. Et c'est dans ce contexte-là que je vais présenter, dans le fond, à mon ministre des propositions pour rendre certains services obligatoires dans des services de commodité, comme vous l'avez bien mentionné.

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

M. Huot : Combien de temps, juste pour...

Le Président (M. Bernier) : Huit minutes.

M. Huot : Ah! O.K... Oui?

Le Président (M. Bernier) : Oui, M. le ministre.

M. Arcand : M. le député, juste peut-être vous dire, essentiellement : Nous allons, éventuellement... Nous avons annoncé par le passé, par exemple, que nous allons présenter une vision immobilière, éventuellement, du gouvernement du Québec. Et, dans ce cas-là, il y a des mesures extrêmement précises qui vont être faites et qui vont imposer un certain nombre de choses au niveau, par exemple, de certains projets immobiliers. Alors, ça, c'est une décision carrément politique qui est prise, approuvée par le gouvernement du Québec. Et donc c'est la même chose au niveau du CSPQ.

Je pense qu'un des exemples qu'on a en tête, puisqu'on parlait tout à l'heure de téléphonie... on disait, puis je ne sais pas jusqu'à quel point c'est vrai, que le ministère de la Santé a un système de téléphone des années 80. À un moment donné, là, il va falloir avoir une technologie moderne avec ces services-là. Alors, c'est pour ça qu'on s'en va éventuellement vers une certaine forme d'imposition pour les choses qui nous semblent tellement évidentes qu'il n'y a pas vraiment matière à grande discussion là-dessus.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député de Vanier-Les Rivières.
• (13 h 10) •

M. Huot : Oui. Dernier point. Ça avait été mentionné tantôt dans le premier bloc sur les économies estimées que les services regroupés, les services partagés sont en mesure d'offrir au gouvernement. On parlait de 129 millions la dernière année, des chiffres similaires l'année précédente. Mais, à vous écouter, la réponse que vous venez de me donner, M. Caron, et M. le ministre aussi, avec ce que vous voulez faire avec la satisfaction mesurée, avec une offre de services bonifiée, avec le plan de match du plan stratégique des trois prochaines années, on est en mesure peut-être de dire : On va augmenter les économies gouvernementales qu'on va pouvoir faire dans les prochaines années.

Donc, est-ce que, le plan stratégique qui est là, on est en mesure de dire : On vise, par exemple, à augmenter à 150 millions d'ici trois ans les économies gouvernementales? Est-ce qu'on a déjà chiffré ce qu'on est en mesure de faire? Parce que, moi, ce que je comprends avec vos réponses, ce que vous me dites, la performance de l'organisation, c'est peut-être ce qui vous tient le plus à coeur, la satisfaction de la clientèle. Évidemment, s'il y a performance de l'organisation, il va y avoir satisfaction de la clientèle. Donc, on peut espérer des économies supplémentaires en regroupant d'autres services, en offrant des meilleurs services, en regroupant des bons services, les services de commodité, comme vous venez de nous dire. Donc, peut-être vous entendre sur cette question-là, s'il vous plaît.

Le Président (M. Bernier) : M. Caron.

M. Caron (Jacques) : Bonjour. Brièvement, dans le fond, pour répondre à cette question-là, au cours des prochains mois, dans le fond, on va travailler de façon intense pour identifier... Parce que, quand je dis qu'on a généré, en 2017-2018, 129 millions d'économies, ça, c'est sur la base de 14 services évalués sur une gamme de services de 70. Donc, on a évalué ceux qui étaient, dans le fond, les plus rentables pour le CSPQ, donc...

M. Huot : Comme par exemple?

M. Caron (Jacques) : Comme par exemple des achats regroupés. Donc, c'est un exemple. Donc, dans le fond, on a évalué les plus rentables, ce qui nous amène à 129. Donc, au cours de la prochaine année, on a prévu, dans le plan stratégique, évaluer une autre gamme de produits qui sont peut-être... pas à coups de 25, 30 millions, mais qui génèrent des économies qui vont permettre, dans le fond... M. le ministre parlait de nous montrer la performance puis le rayonnement qui vont permettre, dans le fond, dans un premier temps, d'augmenter le montant qu'on va pouvoir publier en économies gouvernementales, selon notre formule éprouvée. Ça, c'est la première chose.

Deuxième chose, c'est qu'on va travailler, dans le fond, sur l'élaboration de dossiers d'affaires bien documentés avec des mesures de performance pour pouvoir aller chercher de la clientèle additionnelle par la voie, dans le fond, de décrets qui vont rendre des services obligatoires. Donc, dans des services où on est très performants puis qu'on va être mesurés, dans le fond, on va pouvoir aller voir les ministères puis aller chercher, dans le fond, des clientèles.

Puis, comme vous le savez, les services partagés puis de commodité, ce n'est pas le «core business» des ministères. Les ministères sont là pour livrer des programmes puis rendre des services. Donc, dans le fond, la mise en place de services partagés, ça, ça veut dire plus d'efficacité, ça veut dire du regroupement, ça veut dire des économies d'échelle, ça veut dire aussi, ce qui est bien important, des solutions d'affaires et des applicatifs qui permettent d'être performant pour un ensemble plus grand.

Donc, c'est ça, l'objectif qu'on recherche dans notre plan stratégique des trois prochaines années. Mais à chaque année je vais faire, dans le fond, l'inventaire puis l'état des gains additionnels puis des activités. Mais moi, je vous dis que, dans trois ans, quand je vais amener les résultats de notre plan stratégique, là, qui est très ambitieux, bien, les économies gouvernementales vont probablement avoir peut-être doublé, notamment par plus de clients, mais notamment aussi par plus de produits qui vont être évalués et les services qui vont être évalués par mon équipe.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député.

M. Huot : Et, quand on dit : Plus de clients... Parce qu'à la base, à la création du CSPQ, on parlait d'éventuellement offrir des services en dehors aussi des ministères et organismes du gouvernement du Québec. On avait déjà parlé des villes. Moi, je me souviens, j'étais à la ville de Québec un bout de temps, il était question : Est-ce qu'on fait affaire avec le CSPQ pour certains services? Est-ce que, dans votre vision des choses peut-être à plus long terme, on voudrait réoffrir des services en dehors de ce qu'on appelle les MO dans le jargon?

M. Caron (Jacques) : Là-dessus, je peux répondre qu'il y a déjà des villes, dans le fond... La ville de Québec, on les héberge au niveau des serveurs, donc au niveau des centres de traitement informatique. Donc, au niveau de l'infonuagique, ils ont accès à nos produits. Donc, on est déjà présents, donc.

Mais l'important, c'est vraiment, dans le fond... moi, je vise, je vise vraiment tout ce qui est financé par des crédits budgétaires puis à même le fonds consolidé du revenu, dans le fond. Mais c'est sûr que le fait d'amener des clients... Des clientèles de ville peuvent nous donner plus de pouvoirs d'achat puis plus de gains dans les achats regroupés puis dans des activités où il y a des gains d'échelle.

M. Huot : Puis un dernier mot, je pense qu'il reste une minute, là. Un groupe de travail qui a été formé pour l'évaluation pour... je veux juste comprendre c'est quoi, le rôle de ce groupe de travail là pour mesurer les économies gouvernementales ou pour étudier la façon de faire... la façon de mesurer les économies gouvernementales.

M. Caron (Jacques) : Succinctement, sur ce sujet, c'est juste de vous dire que le groupe, il existe déjà, mais, dans le fond, on va intensifier la gamme des services qui vont être évalués.

M. Huot : C'est qui, ce groupe de travail là?

M. Caron (Jacques) : C'est un groupe du CSPQ, dans le fond, c'est le groupe qui a monté la méthode de prix de revient puis la méthode de calcul des économies qui a fait l'objet, dans le fond, d'une analyse indépendante d'un titulaire de l'Université Laval. Donc, c'est ce groupe-là...

M. Huot : O.K. C'est un groupe 100 % CSPQ.

M. Caron (Jacques) : ...qui va élargir, dans le fond, la gamme des produits évalués. Puis c'est quand même des opérations relativement complexes parce que c'est des analyses qui... Il y en a qui étaient plus faciles que d'autres, mais il y en a d'autres qui vont demander... C'est toujours au prix d'un effort raisonnable aussi, là.

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. Caron. Merci à vous tous d'avoir participé à cette première phase des crédits du Conseil du trésor.

Donc, compte tenu de l'heure, je vais suspendre les travaux jusqu'à 19 h 30. Merci.

(Suspension de la séance à 13 h 15)

(Reprise à 19 h 26)

Le Président (M. Bernier) : La Commission des finances publiques reprend ses travaux. Et, bien sûr, je demande aux personnes présentes d'éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques.

La commission est réunie afin de poursuivre l'étude du volet Conseil du trésor des crédits budgétaires du portefeuille Conseil du trésor et Administration gouvernementale pour l'exercice 2018-2019.

Puisque nous débutons nos travaux et qu'une période de quatre heures doit être consacrée à l'étude des crédits, nous allons donc terminer ceux-ci à 21 h 50 ou environ. Donc, nous poursuivons avec les échanges, et c'est Mme la députée de Pointe-aux-Trembles qui a la parole, là. Oui, je voulais juste vérifier si j'étais sûr que ce n'était pas l'autre opposition. Donc, vous avez un bloc de... qui vous est accordé immédiatement.

Mme Léger : 16 minutes.

Le Président (M. Bernier) : 16 minutes, c'est ça.

• (19 h 30) •

Mme Léger : Merci beaucoup. Alors, bonjour. Bonjour, M. le Président et l'équipe du ministre.

J'aimerais revenir... bien, revenir, d'ailleurs, on ne l'a pas commencé tel quel, mais les dépenses vraiment par mission. Si je regarde à la page A.22 du budget particulièrement, j'aimerais voir certains secteurs avec vous et revenir sur les dépenses vraiment qui sont allouées, particulièrement, en différents ministères.

Si je regarde particulièrement sur les comparaisons de 2017-2018, donc si je pars du budget de l'année 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021, donc, pendant ces quatre années-là, vous avez amplement indiqué, par les différentes interventions du gouvernement au fil des dernières semaines, lorsque le budget a été déposé, amplement indiqué... tout à l'heure on en a juté un peu qu'il n'y avait pas nécessairement de coupure, qu'il n'y avait pas nécessairement... que tous les ministères avaient les augmentations voulues selon... particulièrement cette année, 2018-2019. J'aimerais voir avec vous, à A.22 du budget, pour l'année, particulièrement, 2019-2020. Donc, on est dans 2018-2019, mais je voudrais qu'on puisse regarder l'année suivante.

Et, l'année suivante, si je regarde particulièrement dans le domaine de la justice, d'une part, Gouverne et justice, parce que c'est comme ça que vous les identifiez, Gouverne et justice, il y aurait une augmentation d'à peine, pour l'année qui suit, donc 2019-2020... une augmentation d'à peine 1,17 %. Si je regarde aussi le soutien aux personnes et aux familles, il y a une augmentation minimale de 1,13 %. Quand on parle d'augmentation de 1 %, on comprend que c'est bien en dessous de l'indexation, hein?

Alors, si je regarde l'Économie et l'environnement, c'est une diminution de 36 millions, donc effectivement une coupure directe dans les budgets. Si je regarde 2020-2021, quand je vais plus loin en Économie et environnement, on a une coupure, une autre coupure de 106 millions. Alors, si je regarde particulièrement l'Économie et l'environnement, si je regarde l'année 2018-2019 et 2019-2020, si je lis bien, il y aurait une diminution de 36 millions.

Est-ce que le ministre peut me confirmer que c'est... les chiffres que j'ai devant moi, on lit les mêmes chiffres que vous avez dans les crédits?

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

M. Arcand : Je veux juste bien comprendre le sens de votre question, là. Vous avez parlé du ministre de la Justice, c'est ça?

Mme Léger : Là, c'est les dépenses de chacune de ces missions-là, là.

M. Arcand : Je croyais, Mme la députée, qu'on parlerait des crédits de 2018-2019, mais là vous voulez qu'on aille dans les crédits de 2019-2020. C'est ça que je comprends?

Mme Léger : Je veux voir les dépenses des missions qu'on a pour 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021. C'est ce qu'on voit actuellement dans les dépenses du budget.

M. Arcand : Parce que moi, je peux, M. le Président, expliquer la corrélation entre 2017-2018, 2018-2019, mais, quand on arrive à 2019-2020, les budgets ne sont pas fermés. Ce sont des projections qui sont faites par le ministère des Finances. Alors, c'est difficile pour moi d'entrer, là, dans chacun des budgets des ministères. Je peux vous expliquer qu'est-ce qui s'est passé en 2017-2018. Le reste, ce sont des projections qui ont été faites pour l'avenir, et ces projections-là vont être éventuellement, l'an prochain, expliquées en détail.

Et, vous savez, moi, une des choses que je peux dire par rapport à ce que vous mentionnez... Vous dites : Écoutez, là, vous donnez comme exemple le ministère de la Justice. Vous dites : Écoutez, ce que je vois, c'est que, dans les projections, vous avez «le ministère de la Justice va augmenter de 1 point quelque chose». Vous savez, le ministère de la Justice, actuellement, on est en train d'entreprendre une grande réforme et en particulier une amélioration considérable, je dirais, de l'appui qu'on donne au ministère de la Justice sur le plan numérique, entre autres. Et je dois vous dire que nous, lorsqu'on donne ce genre d'appui là, on s'attend aussi à ce que ce soit quelque chose qui est non pas juste une dépense. Quand on investit le... parce qu'on parle actuellement d'un investissement considérable au niveau du ministère de la Justice, bien, on s'attend à ce que le ministère de la Justice aussi, via les investissements que l'on fait, va évidemment avoir... il va y avoir un certain nombre, je dirais, d'économies reliées à ça.

Puis je vais vous donner simplement un exemple. À partir du moment où, par exemple, on utilise le numérique, beaucoup plus de visioconférences, dans le cadre, éventuellement, de procès, bien, c'est beaucoup d'argent qui va être économisé directement, dans l'avenir. Alors, moi, je reviens toujours à ce que je dis depuis le début : les projections de 2019-2020 sont des projections dans lesquelles... ont été établies par le ministère des Finances au dernier budget...

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre. On va poursuivre avec une question de Mme la députée. Je dois balancer les temps de parole.

M. Arcand : ...parce que j'essaierais de finir, là, si ça ne vous dérange pas trop.

Le Président (M. Bernier) : C'est parce que j'essaie de balancer les temps de parole. Si elle prend tant de minutes, j'essaie de vous donner tant de minutes au niveau de la réponse. C'est ce qui se passe en ce qui regarde les échanges au niveau des oppositions. Le but premier de l'étude des crédits est d'obtenir le plus de réponses et de permettre le plus grand nombre de questions possible pour essayer de renseigner la population. Je vous comprends, mais vous aurez certainement l'occasion d'y revenir par rapport aux questions qui sont posées par Mme la députée. Mme la députée.

Mme Léger : Oui, on sait pertinemment, M. le Président... parce qu'il y avait juste un oui ou non, normalement, qu'il aurait pu me dire, là. Mais on sait qu'en général les augmentations normales... je pourrais dire, est de 3 %, 4 %, chaque ministère. Vous avez fait déjà la promesse que c'était de 4 %, particulièrement, que le gouvernement a fait dans la promesse électorale de 2014. Bon, on se maintient dans les 4 %, là, nécessairement, particulièrement en santé et éducation, d'une part, mais là, actuellement, si je regarde pour cette année, c'est une chose, mais, si je regarde pour l'année 2019-2020, 2020-2021, qui sont quand même des chiffres qui sont mis dans le budget, le budget qui a été annoncé...

Là, vous me dites que vous ne pouvez pas donner d'explication, mais, de ce que je vois, les explications pour 2019-2020, mais même 2020-2021, c'est des chiffres que je n'invente pas, les chiffres qui sont vraiment dans le budget et, lorsque je les regarde par mission, donc les dépenses vraiment effectuées par mission, qu'on regarde pour les prochaines années... Parce qu'on a un portrait dans les livres du gouvernement, on a un portrait de quatre ans, on va jusqu'en 2020-2021 facilement. Vous dites que c'est peut-être des projections, mais ce que je vois, juste pour l'année prochaine... Donc, on a l'année avant, l'année... cette année, hein, celle qu'on vit, que vous me dites que vous voulez me parler plus spécifiquement, mais je regarde celles de l'année prochaine aussi, et, particulièrement en Économie et en environnement, je vois pour 2019-2020 une baisse de 36 millions, d'une part, pour celle-là. Donc, pour moi, ce sont des coupures directes, là, ce n'est

même pas une augmentation de 3 % puis 4 %, normale, ou juste l'inflation de... juste l'inflation qu'on pourrait se dire pour une dépense de mission. Là, il y a vraiment une coupure, particulièrement, à l'Économie et environnement.

Alors, vous pouvez me dire... Vous ne me donnez pas d'explication. Donc, ce que je comprends, c'est que, même avec les coupures à venir, vous ne pouvez pas aujourd'hui me donner des explications des coupures qui viendront l'année prochaine.

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

M. Arcand : Bien, d'abord, je ne suis pas du tout d'accord avec votre affirmation, pour la simple et bonne raison que ce n'est pas vrai que chacun des ministères soit obligatoirement... parce que, par exemple, si vous prenez 2019-2020, moi, je regarde ça de façon globale, et ce n'est pas parce qu'on prévoit une dépense... une croissance des dépenses de 3,4 % qu'il faut que chaque ministère soit entre 3 % et 4 %. Ça dépend des ministères. Il y a des ministères qui ont eu des programmes dans lesquels... les programmes se terminent. Il y a des niveaux d'efficacité qui sont demandés à des ministères et qui permettent à certains ministères d'avoir de moins grandes croissances. Il y en a d'autres qui ont besoin d'avoir des croissances plus grandes que le 3,4 %.

Alors, ça dépend de chacun des ministères, et ce n'est pas parce qu'un ministère n'a pas nécessairement entre 3 % et 4 % qu'il y a nécessairement des coupures. Ce n'est pas mathématique de cette façon-là. Puis, je tiens à vous rappeler, parce que vous faisiez référence à la Justice, bien, avec ce qu'on fait au niveau de la Justice, non seulement il y aura des économies, mais il y aura également, je dirais, une meilleure technologie à la Justice, qui a d'ailleurs été saluée par le Barreau.

Maintenant, je vais vous donner un autre exemple. Quand on parle, au ministère des Affaires municipales, du programme d'inondations, bien, il n'y a pas des inondations à chaque année. Alors, c'est clair que, l'année suivante, les budgets baissent, s'il n'y a pas d'inondation, à ce niveau-là. Alors, ça dépend de chaque année. Les ministères n'ont pas des augmentations qui sont toujours égales d'année en année. Ça dépend des besoins, ça dépend des besoins du moment, ça dépend des priorités gouvernementales, de tous les choix que l'on doit faire comme gouvernement. C'est ça qui, pour nous, est prioritaire.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Mme la députée.

Mme Léger : Oui. Je peux comprendre que le ministre me dise ça, là, mais il ne reste pas moins que, si je prends l'exemple, particulièrement, de l'Économie et environnement, vous me dites : Ce n'est pas nécessaire qu'il y ait une augmentation de 3,4 %... un équilibre dans chacun des secteurs. Mais ce que je vois devant moi, Économie et environnement, c'est qu'il y a une baisse de 36 millions qui est là pour l'Économie et environnement. Donc, on n'est même pas dans le 3,4 % normal, que vous me dites, là, mettons qu'il est à 1 % puis 2 %, bien, il y a quand même une baisse, là, de moins 36 millions pour l'année prochaine.

Et les autres... quand je vois juste le soutien aux personnes et aux familles, il y a une augmentation minime de 1,13 %. Alors, si eux ont 1,13 %, particulièrement, juste au soutien aux familles, alors si vous dites que... si je suis votre raisonnement, c'est parce qu'il y a d'autres ministères qui en ont un petit peu plus, probablement, qui en ont pas mal plus, pour avoir juste une augmentation de 1,13 % pour les autres années.

Ce que je veux dire, M. le Président, c'est qu'il y a des ministères qui vont être coupés l'année prochaine, puis, même si le ministre ne veut pas me dire...

M. Arcand : ...

Le Président (M. Bernier) : On va laisser finir la députée puis on revient après, O.K.?

Mme Léger : Même si le ministre me dit, là, qu'il ne peut pas m'expliquer plus qu'il faut pour 2019-2020 parce qu'on est dans les crédits 2018-2019, on a eu beaucoup d'annonces, puis, 2018-2019... Et là j'ai devant moi, devant les yeux, devant moi, que, l'année prochaine et les autres années qui viendront, on va retomber dans des coupures et dans l'austérité. Puis, même si le ministre me dit : Peut-être non, ou qu'il n'est... ce n'est pas ça. Moi, ce que je vois dans les chiffres, je vois... juste pour l'Économie et Environnement, là, il y a quand même moins 36 millions, là. Il n'y a même pas l'inflation, il n'y a même pas le niveau de base, même si ce n'est pas 3,4 %, de ce que le ministre me dit, qui est un peu normal, il n'y a même pas ça pour l'Économie et environnement, entre autres. Je vous donne ça comme exemple.

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

• (19 h 40) •

M. Arcand : Bien, écoutez, le Parti québécois a une drôle de façon de calculer, je dois dire, parce qu'encore une fois, je regarde, elle me parle de l'Économie, dans laquelle il n'y a pas de croissance, il y a même une légère diminution, semble-t-il, en 2019-2020. Quand je regarde Économie, Science et Innovation, on passe, cette année, de 803 millions à 1 017 000 000 \$. C'est une croissance de 26 %. Et, quand on analyse pourquoi le 26 %, c'est qu'il y a eu des stratégies et des plans d'action, entre autres du ministère, et un des éléments qui était fondamental, c'est de vraiment donner le coup de barre nécessaire, entre autres, pour la transformation du numérique, entre autres. Alors, ça, ça fait partie des efforts.

Alors, l'année suivante, c'est sûr qu'on ne peut pas s'attendre à avoir de tels montants d'argent année après année. On a la capacité cette année de donner le coup de barre. Alors, ça, c'est pour l'Économie.

Si on se met à parler d'environnement, on vient de modifier la loi québécoise en environnement. On dit que les façons de faire en environnement vont être plus simples dans l'avenir. Il va y avoir moins de paperasse, il va peut-être y avoir besoin de moins de gens à l'intérieur du ministère dans l'avenir. Alors, c'est un peu normal que les dépenses n'augmentent pas nécessairement de 3 %.

Alors, essentiellement, je pense que c'est comme ça qu'il faut l'expliquer. Il y a moins de monde à l'aide sociale qu'il y en avait avant. Peut-être qu'Emploi et Solidarité sociale, il va y avoir un moins grand budget l'année suivante, parce qu'il y a moins de monde à l'aide sociale.

Le Président (M. Bernier) : On va avoir l'occasion d'y revenir. Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Bien, si on revient à Gouverne et justice, d'une part, Gouverne et justice, 2019-2020, c'est 1,17 % d'augmentation. Avec ce que vous me disiez sur la gouverne et justice, avec tous les changements que vous voulez proposer cette année, particulièrement, il y a quand même juste 1,17 % pour 2019-2020. Parce que, là, on voit l'augmentation de 8,25 % cette année, parce que le ministre me parle de tout ce qu'il va y avoir, puis le réajustement, avec tout ce qu'on entend des critiques qu'il y a eu au ministère de la Justice, d'une part, bon, 8,25 % cette année, mais on retombe à 1,17 % l'année prochaine.

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

M. Arcand : Mais oui, ce n'est pas linéaire, cette affaire-là. Ce n'est pas quelque chose qui est nécessairement... Dans le cas de la Justice, parce que moi, j'aimerais bien qu'on parle des crédits de cette année, là, pas ceux de 2019-2020, quand je regarde le ministère de la Justice, on parle de 943 millions, on s'en va à 1 016 000 000 \$. On a une croissance de 8,8 % dans le cas de la Justice. Pourquoi, cette année, on a une croissance 8,8 %? C'est qu'il y a une augmentation, parce qu'on a donné, là aussi, un coup très important. On a le financement de la hausse du coût de l'indemnisation des victimes d'actes criminels. Je vous donne ça comme exemple. Ça, on a fait ça cette année, et donc l'augmentation...

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre. Il reste 30 secondes au bloc de madame...

M. Arcand : ...qu'il va y avoir en 2019-2020, ça...

Mme Léger : Bien là, monsieur, je n'ai que 30 secondes...

Une voix : ...

Mme Léger : Oui, mais là je comprends, cette année, là, on voit, dans le budget 2018-2019, 8,25 % d'augmentation, et après c'est 1,17 %, puis après c'est 0,70 %. Ce qu'on comprend, c'est que c'est l'année des élections, c'est 8,25 % cette année, il y a une grosse augmentation, vous donnez les explications, puis on retombe après à 1,17 %, puis on retombe à 0,70 %.

Le Président (M. Bernier) : Merci, Mme la députée de Pointe-aux-Trembles. Merci de vos commentaires, le bloc est maintenant terminé. Nous allons passer maintenant du côté ministériel. Et je vous rappelle une chose, les règles sont les suivantes... Ce n'est pas parce que je ne veux pas vous donner du temps de parole, M. le ministre, c'est parce que je dois, du côté des oppositions, balancer le temps en ce qui regarde les questions posées versus les réponses. Vous aurez amplement le temps d'y revenir.

Nous allons maintenant du côté de l'opposition, et rien ne vous... du côté du gouvernement, rien ne vous interdit de revenir à des questions qui vous ont été posées par les oppositions. Vous aurez, à ce moment-là, toute la possibilité. Donc, Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Merci, M. le Président. C'est à mon tour de dire bonsoir à tout le monde et en particulier à M. Yves Ouellet, le président-directeur général de la Société québécoise des infrastructures, car j'aimerais aborder trois sujets qui touchent la SQI : d'abord, le plan stratégique de la SQI, ensuite la stratégie numérique en ce qui concerne la SQI et finalement la vision immobilière du gouvernement.

Alors, la Société québécoise des infrastructures a été constituée en 2013, à la suite de la fusion d'Infrastructure Québec et de la Société immobilière du Québec. C'est à l'article 25 de sa loi constitutive, qui est la Loi sur les infrastructures publiques, où on trouve la mission que la SQI s'est vu confier : d'une part, de soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructure publique et, d'autre part, de développer, maintenir et gérer un parc immobilier qui répond à leurs besoins, principalement en mettant à leur disposition des immeubles et en leur fournissant des services de construction, d'exploitation et de gestion immobilière.

Dans son rôle de soutien auprès des organismes publics, la SQI intervient comme conseiller stratégique et comme gestionnaire de projet. Elle accompagne les organismes tout au long du cheminement menant à l'approbation des projets et la SQI effectue le suivi des projets au regard des échéanciers, des coûts et des portées autorisées. À titre de gestionnaire de projet, la SQI est responsable de toutes les étapes conduisant à leur livraison, depuis la planification jusqu'à la mise en service, en fournissant un éventail complet de prestations.

La SQI joue un rôle de gestionnaire immobilier. Elle fournit aux ministères et aux organismes publics des immeubles et des locaux en propriété ou en location. Elle doit veiller à y maintenir des conditions d'occupation saines,

confortables et sécuritaires. Elle doit exercer une gestion rigoureuse de son parc immobilier en s'assurant de conserver et d'utiliser au meilleur escient le patrimoine bâti collectif.

Qui est la clientèle de la SQI? C'est constitué de plus de 120 ministères et organismes gouvernementaux. Dans le cadre de projets d'infrastructure d'envergure, c'est-à-dire des projets de 50 millions de dollars et plus, elle fournit également des conseils de nature stratégique, financière et contractuelle à diverses organisations publiques et à des municipalités et les accompagne tout au long des étapes des projets.

Le parc immobilier de la SQI est un des plus importants au Québec. Ses actifs immobiliers ont une valeur qui dépasse 3,8 milliards de dollars. Le parc immobilier compte 349 immeubles en propriété, 673 immeubles ou locaux en location. On y retrouve des immeubles de bureaux, des palais de justice, des établissements de détention, des postes de la Sûreté du Québec, des centres de transport, des conservatoires de musique et d'art dramatique, des centres d'archives, des laboratoires, des ateliers et des entrepôts. Les activités de construction et d'exploitation immobilière de la SQI ont un poids économique considérable aussi dans l'industrie de la construction.

• (19 h 50) •

Alors, la SQI vient de présenter son premier plan stratégique. Le plan stratégique a été déposé à l'Assemblée nationale en mars dernier et est entré en vigueur le 1er avril. Le plan stratégique s'articule autour de trois enjeux majeurs. Le premier, c'est une prise en charge exemplaire des investissements en infrastructures publiques sur leur cycle de vie; deuxièmement, un environnement favorable à l'expression des talents; et, troisièmement, une valeur ajoutée reconnue.

Moi, j'aime aller à la page 26 du plan stratégique parce que, là, on retrouve des mots qui sont très chers à moi. On parle de reddition de comptes et on dit qu'«afin d'assurer l'atteinte des 18 objectifs du plan, chacun de ceux-ci fera l'objet de plans d'action annuels, sous la responsabilité directe d'une vice-présidence ou d'une direction qui sera imputable des résultats atteints. Ces plans viendront préciser, d'une part, les cibles intermédiaires visées au cours de l'année à venir et, d'autre part, les moyens qui seront choisis et utilisés pour les atteindre. Les plans d'action, qui seront approuvés et suivis par la direction, constitueront la source privilégiée de reddition de comptes.» Très bien.

Alors, d'ici cinq ans, la SQI souhaite avoir atteint les cibles qu'elle s'est fixées. Ainsi, entre autres, elle devra avoir intégré à la démarche de la modélisation des données du bâtiment, ou ce qu'on appelle «building information modeling»... et le processus de conception intégré dans la gestion de ses projets, dont la réalisation se fera selon le mode le plus approprié et qui répondra globalement aux performances attendues en termes de budget et d'échéancier.

Elle devra avoir réalisé 50 % des nouveaux aménagements selon un nouveau concept des milieux de travail, tout en maintenant le taux d'inoccupation des espaces de bureau sous la barre de 2 %. Elle devra avoir assuré l'exploitation des propriétés pour maintenir leur état général supérieur au niveau C de l'indice gouvernemental. Elle devra avoir mis en place un processus d'innovation intégrée. Elle devra avoir réalisé systématiquement des audits de performance environnementale des nouveaux immeubles. Elle devra avoir adopté et mis en oeuvre une stratégie numérique pour l'ensemble du processus interne et des services.

Elle devra avoir appliqué une stratégie de valorisation des ressources humaines. Elle devra avoir accru le niveau de maturité en gestion d'actif et en gestion de projet et géré les projets en mode portefeuille. Elle devra avoir adopté et appliqué une déclaration de service à la clientèle. Elle devra avoir renforcé la gouvernance et intégré la gestion des risques dans le tableau de bord corporatif.

Alors, M. le ministre, le plan stratégique présente trois enjeux, 18 objectifs, en plus de cibles, beaucoup de cibles. Est-ce que le plan stratégique reflète, dans son contenu et dans les choix qu'il établit, les orientations et les priorités gouvernementales? Si elle met en oeuvre son plan stratégique, est-ce que la SQI va répondre aux attentes élevées du gouvernement, mais même de la population du Québec?

Et, M. Ouellet, j'aimerais aussi vous entendre sur le plan stratégique, et j'aimerais savoir si ce plan met en valeur l'innovation et pourquoi on devrait croire que les cibles que vous vous êtes données seront réalisées d'ici cinq ans. Et aussi j'aimerais que vous faites un peu le lien avec le Plan d'action de développement durable 2016-2020, parce que j'aimerais comprendre comment ce plan-là... on retrouve aussi dans le plan stratégique qui vient d'être déposé en mars.

Le Président (M. Bernier) : Merci, Mme la députée. M. le ministre, il vous reste environ 4 min 50 s.

M. Arcand : Bon, alors, je vais répondre rapidement puis je laisserai à M. Ouellet le soin d'exposer certaines de ces priorités-là.

Je tiens à rappeler d'abord, pour les gens qui nous écoutent, que la Société québécoise des infrastructures est née de la fusion entre Infrastructure Québec et la SIQ, qu'on appelait la Société immobilière du Québec. Alors, c'est un organisme qui a été fusionné et qui... donc, depuis 2015, environ. C'est quand même relativement jeune maintenant, puisqu'il y a eu ces changements-là qui ont été apportés. Mais le gouvernement supporte tout à fait les objectifs qu'il y a dans le plan stratégique, a d'ailleurs approuvé le plan stratégique de la Société québécoise des infrastructures. Et c'est sûr qu'il faut aller... D'une part, il faut que le citoyen, sur le plan immobilier, en ait pour son argent, il faut qu'on investisse également dans la modernité et il faut aussi, encore une fois, qu'on entretienne les édifices gouvernementaux de façon la plus impeccable possible avec évidemment des données très précises sur les échéances à donner lorsqu'il y a des rénovations à faire et lorsqu'il y a des modifications à apporter.

Alors, essentiellement, je vous dirais que ça fait partie de l'endossement du gouvernement au niveau du plan stratégique. M. Ouellet pourrait expliquer peut-être comment il entend en arriver à ces résultats-là.

Le Président (M. Bernier) : En vous identifiant, M. Ouellet, avec votre titre. Et est-ce qu'il y a consentement pour que M. Ouellet puisse prendre la parole? Consentement. M. Ouellet.

M. Ouellet (Yves) : Merci, M. le Président. Yves Ouellet, président de la Société québécoise des infrastructures.

Le Président (M. Bernier) : La parole est à vous.

M. Ouellet (Yves) : Merci beaucoup. Alors, peut-être pour faire un point direct par rapport aux observations de Mme la députée, dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, évidemment il y a plusieurs éléments qui ont été considérés, mais en particulier les deux éléments que vous avez mentionnés, en commençant par l'innovation. C'est un élément qui est majeur, qui est majeur pour notre organisation, mais je vous dirais que c'est un élément qui est surtout majeur pour l'industrie de la construction. Pourquoi? Parce que l'industrie de la construction, c'est vrai au Québec, mais c'est vrai également au Canada puis dans la plupart des pays développés, c'est une industrie qui ne connaît pas une croissance de sa productivité qui est très rapide. Puis on sait qu'une des solutions pour être capable de dynamiser l'industrie, évidemment, c'est d'avoir des méthodes qui sont innovantes, des nouvelles façons de faire.

Donc, la société, comme leader de l'industrie de la construction au Québec, évidemment, a reflété cette priorité-là dans son plan stratégique. De manière plus concrète, je n'irai pas dans tout le détail du plan, mais, si on regarde au niveau des grands objectifs, l'objectif 1.A.1, qui indique que nous allons mettre en oeuvre la feuille de route BIM-PCI — j'aurai peut-être l'occasion de revenir sur le BIM, parce que c'est vraiment un outil technologique qui est déterminant puis qui va changer les façons de faire dans l'industrie de la construction — donc, c'est un objectif qui est très important. On a également une réflexion à l'interne sur les façons de faire de l'organisation, où on veut accélérer la transformation numérique de nos façons de faire pour être capable, à l'interne, de suivre ce qu'on veut faire avec le BIM vers l'extérieur de notre industrie, vers les travaux, les projets, les immeubles dont on a la responsabilité.

L'autre élément important, vous avez mentionné le développement durable, évidemment grande priorité du gouvernement, c'est une priorité qui est reflétée dans notre planification stratégique. Encore une fois, lorsqu'on regarde au niveau des orientations, la société s'engage, suite à la réalisation de tous les projets majeurs... À la suite de la réalisation des projets, nous allons faire un audit sur la performance environnementale des projets, un an à la suite de la réalisation du projet, pour voir sa performance au niveau environnemental. On l'a indiqué dans notre planification stratégique, mais c'était déjà une préoccupation qui était très présente au sein de l'organisation, puis on pouvait le voir déjà de manière très concrète dans le cadre de projets qui ont été réalisés. On peut penser à des projets qui sont très récents, pour lesquels on a gagné des prix en particulier pour l'aspect environnemental et développement durable du projet. On pense à la gare fluviale de Lévis qui a gagné des prix...

Le Président (M. Bernier) : M. Ouellet, vous êtes fort intéressant, mais je dois vous arrêter et passer du côté du deuxième groupe d'opposition, M. le député de La Peltre. Je le sais, que je parais peut-être sévère, mais c'est comme ça qu'on doit gérer le temps en commission parlementaire lors de l'étude des crédits. M. le député de La Peltre.

• (20 heures) •

M. Caire : Vous faites très bien ça, M. le Président. On a parlé ce matin d'un engagement du Parti libéral concernant le cran d'arrêt. Visiblement, ce qui a été promis en campagne et ce qui a été livré sont bien différents.

Il y a une autre promesse qui avait été faite pendant la campagne électorale de 2014, sur laquelle je veux revenir avec le président du Conseil du trésor, et c'est celle d'une révision des programmes. Donc, il avait été annoncé par un des prédécesseurs, le député de Nelligan pour être plus précis, qui a occupé ce fauteuil-là au lendemain de l'élection du gouvernement, du présent gouvernement libéral, qu'on allait aller de l'avant avec une révision des programmes. La commission Robillard avait été mise sur pied, avait fait des travaux durant une année, déposé des rapports, fait des recommandations, qui d'ailleurs, pour plusieurs d'entre elles, n'ont pas été suivies, sur le fait qu'il faille faire de la révision des programmes. Et on comprend, là, que le principe de cran d'arrêt et le principe de révision des programmes sont intimement liés.

Alors, on a fait des demandes d'accès à l'information au cours des dernières années pour suivre cet engagement-là et sa mise en application, pour se rendre compte qu'en 2015, de l'aveu même du Secrétariat du Conseil du trésor, la directive concernant la révision des programmes n'était pas appliquée. Et là c'est écrit noir sur blanc, j'ose croire qu'on ne dira pas le contraire aujourd'hui, là. Mais, dans le même élan, on a recensé, bon an, mal an, dans l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement, une centaine de personnes qui étaient affectées à de la révision de programmes. Donc, ça n'allait pas bien, là, parce qu'on affectait des gens à la révision de programmes, mais on ne faisait pas de révision de programmes. Ça a été cautionné notamment par un autre prédécesseur de l'actuel président du Conseil du trésor, qui a dit, effectivement, qu'il y aurait un plan qui serait déposé puis qu'éventuellement on irait dans ce sens-là.

On a fait une mise à jour, dans les études de crédits actuelles, du nombre de personnes affectées à l'évaluation de programmes, pour en arriver à un total de 85,7 ETC, selon ce qui est donné par le Conseil du trésor. On arrive, pour 2016-2017 et 2017-2018, à un total de 51 programmes qui auraient été effectivement évalués. Il y en a 206, programmes recensés. Parce que je n'ai toujours pas le chiffre de 2014, puis ça ne semble pas être possible de l'avoir, mais, au moins, on a celui de 2017. Donc, il y en a 206, donc 85 personnes, sur deux ans, qui évaluent 51 programmes. Est-ce que le président du Conseil du trésor peut nous dire ces 51 programmes ont été évalués sur quels critères? Qui a fixé les critères? Et quelles sont les conclusions de ces 51 révisions de programmes qui ont été effectuées par ces 85 personnes?

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre, la parole est à vous.

M. Arcand : Bien, d'abord, premièrement, la révision permanente, si je peux me permettre de répondre à ça, la révision permanente des programmes a permis quand même d'engendrer, je dirais, des économies importantes. Il y a eu également des rapports qui ont été faits, entre autres deux rapports, à l'automne 2014 et à l'été 2015.

J'ai eu l'occasion ce matin de vous parler, entre autres, de la réorganisation majeure... Je pense que le député de La Peltrie est tout à fait conscient des efforts considérables qui ont été faits dans le but de réorganiser une grande partie du réseau de la santé. Il y a eu également un pacte fiscal avec les municipalités qui a été fait et il y a eu également... Parmi les recommandations qui étaient devant nous, il y avait, entre autres, le regroupement, là, d'organismes tels que la CNESST, Retraite Québec, les tribunaux administratifs. Il y a eu des regroupements qui ont été recommandés. Et on nous a également demandé, à l'époque, de reconfigurer l'ensemble du réseau de délégations du Québec à l'étranger, qui était un autre élément dans lequel il était important de pouvoir faire ça.

On nous a demandé également d'optimiser Revenu Québec pour des raisons, je pense, très politiques, que les gens vont quand même comprendre. Il y a eu une décision, dans les années 50, dans laquelle il y avait un ministère du Revenu du Québec et un ministère du Revenu à Ottawa. Ce soir, j'écoutais le chef conservateur qui disait, dans ses promesses de séduction aux Québécois, qu'il était d'accord pour qu'il y ait une agence du revenu du Québec qui pourrait éventuellement collecter les impôts pour le fédéral. Je ne sais pas si, un jour, ça va se faire, mais, bon, c'était ça qui était l'un des éléments. C'est quelque chose qui est peut-être, un jour, possible. Je ne sais pas. Mais ça faisait partie de l'ensemble des recommandations qui ont été faites de ce côté-là.

Maintenant, pour répondre, en terminant, à votre question, vous savez, les ministères présentent des initiatives pour les programmes sur un horizon qui, souvent, est de trois ans, et chaque initiative est évidemment discutée avec le Conseil du trésor. Certaines ne sont pas acceptées, certaines le sont. Et nous tentons autant que possible qu'au-delà de ces questions d'initiatives là... nous tentons d'avoir, maintenant, un instrument de mesure pour nous assurer, à tout le moins, qu'il n'y ait pas une croissance des employés de la fonction publique qui risque de nous placer dans une situation où les budgets ne pourront pas être rencontrés.

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

M. Caire : Merci, M. le Président. Vous savez, M. le Président, j'ai quand même un certain bagage comme député de l'opposition, et, je veux dire, c'est assez clair que le ministre ne veut pas répondre à la question, là. Je trouve ça dommage parce qu'elle est extrêmement précise, là. Je lui parle de 21 rapports qui ont été faits sur de la révision de programmes, 2016-2017, 2017-2018, on parle de 30 rapports. Je lui demande sur quels critères ça a été fait, qui a établi les critères et est-ce qu'on peut avoir accès à ces rapports-là. Puis là il me parle d'Andrew Scheer qui veut une agence du Revenu du Québec puis il parle de la CNESST qui a été fusionnée. Ma question, elle ne peut pas être plus précise que ça, honnêtement. Alors, ou vous me dites : Je ne les ai pas, ou vous me dites : Je ne peux pas vous les donner, ou vous me dites : Je ne sais pas de quoi vous parlez, mais parlez-moi pas d'Andrew Scheer.

M. Arcand : Si vous ne voulez pas, je ne vous en parlerai pas. Je pensais que c'était une nouvelle qui pouvait vous intéresser, mais, écoutez...

Le Président (M. Bernier) : M. le député de La Peltrie? Dans un échange qui devient un petit peu plus abrupt, là, je pense qu'on va s'adresser à la présidence.

M. Caire : Parfait, M. le Président. En autant qu'on réponde à mes questions, les échanges vont rester bien, bien, bien cordiaux.

Le Président (M. Bernier) : Et, du côté du ministre également, vous vous adressez à la présidence. Avez-vous d'autres éléments à ajouter?

M. Caire : Bien, est-ce qu'on peut avoir une réponse à cette question extrêmement précise?

Le Président (M. Bernier) : C'est la question que je pose au ministre, M. le député de La Peltrie. Avez-vous d'autres éléments à ajouter, M. le ministre?

M. Arcand : Bien, moi, ce que je dis essentiellement, c'est que, quand il y a eu cette commission, premièrement, qui évaluait les programmes, qui ne faisait pas seulement une question de révision de programmes, il y a eu environ 80 % des recommandations, qui découlaient de ces rapports, qui ont été appliquées. J'en ai mentionné quelques-unes. J'ai mentionné celles qui étaient les plus importantes. Et une des choses, maintenant, que nous avons aussi créée depuis septembre 2015, c'est un nouveau secteur, au Secrétariat du Conseil du trésor, où quelqu'un est responsable justement de la révision des programmes. Alors, il est clair que nous nous assurons que les programmes ne soient pas des programmes qui augmentent d'une façon problématique.

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

M. Caire : Bon, écoutez, de toute évidence, ça va être difficile de parler des rapports qui ont été faits sur la révision de programmes. Et je veux citer le ministre des Finances, qui a dit quelque chose d'extrêmement intéressant le 18 février 2018. Il donne une conférence à Sherbrooke, puis, on le sait, le ministre des Finances est quelqu'un qui peut être assez spontané à ses heures... et qui dit, je le cite : «Dans les faits, une chose qui manque un peu au gouvernement, c'est l'évaluation des programmes.» Je suis assez d'accord.

Comment 85 personnes qui ont 206 programmes à réviser peuvent, en deux ans... Puis là, normalement, c'est depuis 2014, parce que, je réitère, M. le Président, en 2014, ils étaient une centaine. Donc, il y en a 15 de moins aujourd'hui. Donc, de 2014 à ce jour, on a au moins 206 programmes. Je concède qu'en 2014 on n'a aucune idée du nombre de programmes en place par le gouvernement du Québec, mais on sait qu'il y en a au moins 206. Comment peut-on expliquer qu'il y en ait si peu qui aient été révisés? Parce que, là, c'est 51 sur 206 par 80... entre 100 et 85 personnes sur quatre ans. Ça ne fait pas une somme de travail colossale, là.

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

M. Arcand : Écoutez, ce que je peux dire, c'est que, moi, le chiffre que j'ai n'est pas tout à fait... les mêmes chiffres que vous à ce niveau-là. Les chiffres qui me sont donnés ici m'indiquent qu'en 2016-2017 et 2017-2018 les ministères et organismes ont évalué au-delà de 200 programmes. Et, ce qui va se passer dans les prochaines années, ils vont évaluer plus de 150 autres programmes également dans l'avenir. Comme vous le savez sans doute, c'est très rare qu'un programme qui est lancé par un ministère... Lorsque les gens au Trésor le regardent, c'est assez rare que c'est le même programme, qu'il n'y a pas de modifications, de changements qui sont apportés au départ. Je pense qu'il y a, au niveau du Trésor, une expertise, de ce côté-là, qui est faite. Alors, je pense que c'est très important de le souligner.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député de La Peltrie.
• (20 h 10) •

M. Caire : Oui. Bien, moi, je vais référer quand même à un document officiel qui nous est transmis par le Secrétariat du Conseil du trésor, qui s'appelle *Étude des crédits 2018-2019, Secrétariat du Conseil du trésor — Demandes de renseignements généraux*, O.K.? Ça fait que je veux juste rassurer le ministre, là, ce n'est pas des chiffres que je prends n'importe où. Et je veux juste faire une distinction. Est-ce qu'il me dit aujourd'hui que les 206 programmes ont été révisés? Parce que j'ai ici une colonne, la liste des programmes faisant l'objet d'une évaluation, donc pour lesquels, dans le cosmos du Secrétariat du Conseil du trésor, il y a une évaluation soit qui est prévue, soit qui est en cours, soit qui va venir un jour. Mais le nombre et la liste des évaluations transmises au Secrétariat du Conseil du trésor, ce qui a été réalisé, ça, ce n'est pas une vue de l'esprit, là. On me parle pour 2016-2017 de 21 et, de 2017-2018, de 30.

Donc là, je veux qu'on m'explique l'écart entre les chiffres qui viennent de m'être donnés par le président du Conseil du trésor et les chiffres qui me sont donnés par les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du trésor dans nos demandes de renseignements parce que l'écart est assez spectaculaire.

Le Président (M. Bernier) : M. le ministre, il reste environ 30 secondes. Vous pourrez compléter votre réponse sur le temps du gouvernement pour poursuivre votre réponse. Donc, la parole est à vous.

M. Arcand : Écoutez, on est vraiment dans la mécanique actuelle. Mais, moi, ce que je peux vous dire, c'est que tous les programmes reviennent à tous les trois ans au niveau du Conseil du trésor. Il y a donc une évaluation qui est faite. Et, lorsqu'un programme, en plus, est modifié, il doit revenir également au niveau du Conseil du trésor. C'est ce qui se passe à chaque fois. Et donc, à toutes fins pratiques, tous ces programmes-là sont révisés, à tout le moins, un minimum, à tous les trois ans environ.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

Mme de Santis : Merci, M. le Président. Alors, les secteurs de l'immobilier et de la construction contribuent fortement à l'économie du Québec. Les investissements publics dans ces secteurs sont des moteurs de prospérité. L'évolution et la croissance des besoins, particulièrement en santé et en éducation, obligent un renouvellement massif d'infrastructures spécialisées et des investissements importants partout sur le territoire québécois. La révolution numérique et les avancées en intelligence artificielle touchent dorénavant tous les secteurs d'activité, y compris celui de la construction.

À titre d'expert immobilier du gouvernement, la Société québécoise des infrastructures doit incarner un leadership dans l'implantation des technologies numériques. Le parc immobilier de la SQI est un des plus importants au Québec, mais les activités de construction et d'exploitation immobilière de la SQI ont un poids économique considérable dans l'industrie de la construction. Elle octroie chaque année plus de 6 500 contrats, dont la valeur a atteint 626,7 millions en 2016-2017. Pour cette même année, son carnet de commandes incluait 62 projets de plus de 5 millions de dollars, d'une valeur totale de 5,3 milliards de dollars, tandis qu'elle accompagnait des organismes publics dans le cadre de 19 projets de plus de 50 millions de dollars, d'une valeur totale de 13,6 milliards de dollars.

C'est le 13 décembre dernier que le gouvernement du Québec a dévoilé la Stratégie numérique du Québec, qui a été élaborée en collaboration avec les citoyens, les experts, les entreprises et les organismes. Le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation a également travaillé de près avec plusieurs autres ministères pour définir les objectifs et les cibles de la stratégie. Tous, nous sommes d'accord que le numérique doit être au service de la personne et du bien commun. La stratégie numérique devra assurer la cohérence d'ensemble des actions gouvernementales afin d'accélérer le déploiement dans tous les milieux d'une véritable culture numérique.

La stratégie numérique fixe sept cibles stratégiques, ambitieuses, oui, mais réalistes, pour réaliser les orientations d'ici cinq ans. L'une de ces cibles concerne l'intégration du numérique dans la pratique d'affaires. C'est la grande cible n° 5, que l'ensemble des entrepreneurs ou entreprises québécoises rehaussent leur intensité numérique de 50 % dans cinq ans. Nous comprenons que la société des infrastructures entend profiter du levier qu'offre la révolution numérique pour améliorer ses pratiques d'affaires, son efficacité et la qualité de ses services.

La SQI travaille déjà en étroite collaboration avec l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie de la construction afin de favoriser l'adoption du «building information modeling», le BIM, que vous avez mentionné tout à l'heure, et on essaie de dire, en français : La modélisation des données du bâtiment. Le BIM est une plateforme numérique de partage de données et d'information, laquelle comporte une maquette numérique qui permet de visualiser, d'analyser et de valider des caractéristiques physiques et fonctionnelles d'un bâtiment, d'une infrastructure. Cette plateforme facilite notamment la coordination visuelle et la détection d'interférences entre différents systèmes de construction et sert de plateforme de partage de connaissances et de données, en plus d'être un outil d'aide à la décision durant le cycle de vie d'un projet et le cycle de vie complet d'une infrastructure. Cette plateforme numérique de partage est aujourd'hui ce qui a le plus de potentiel pour rehausser le niveau d'adoption numérique des entreprises du secteur de la construction, un des objectifs de la stratégie numérique, mais aussi pour accroître significativement la productivité de ce secteur névralgique.

Les expériences internationales démontrent que les donneurs d'ouvrage publics, dont le gouvernement du Québec, ont un rôle déterminant dans la réussite d'une transformation numérique majeure dans l'industrie de la construction. D'ailleurs, un décret gouvernemental a autorisé le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation à octroyer une subvention de 1,8 million de dollars au Groupe BIM du Québec, un OBNL qui a élaboré l'Initiative québécoise pour la construction 4.0, qui vise à développer et mettre en point un cadre d'accompagnement des entreprises québécoises de la filière construction pour réaliser le virage numérique.

Depuis l'automne 2016, la feuille de route BIM-PCI — PCI, processus de conception intégré — est en déploiement à la SQI. La mise en oeuvre de cette feuille de route est intégrée au plan stratégique 2018-2023 de la société. À la demande de l'industrie, le MESI de concert avec le SIQ ont organisé les chantiers de réflexion BIM, consistant à quatre journées de réflexion, d'échange à Québec et à Montréal en novembre et décembre derniers. Alors, le plan stratégique 2018-2023 de la SQI contient d'autres objectifs qui font aussi écho aux grands principes de la Stratégie numérique du Québec, tel accroître la capacité d'innovation de l'organisation par l'implantation d'un processus d'innovation et aussi faciliter l'échange d'information opérationnelle par la mise en place d'un outil de collaboration en ligne.

Alors, ma question au ministre et à M. Ouellet : Pouvez-vous nous expliquer comment la transformation numérique, appuyée par la convergence, l'accélération et l'accessibilité des technologies, impactera la SQI et comment la SQI pourra jouer un rôle dans la réussite d'une transformation numérique dans l'industrie de la construction? Tel que vous avez mentionné tout à l'heure, c'est une industrie où la productivité du travail n'augmente pas tellement vite. La parole est à vous.

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

• (20 h 20) •

M. Arcand : Mme la députée, je vais laisser M. Ouellet répondre précisément à votre question. Ce que je peux simplement ajouter d'entrée de jeu, c'est que nous avons... À l'intérieur de notre plan, de ce qu'on appelle le PQI, le Plan québécois des infrastructures, nous avons mis, dans le cadre de la stratégie numérique, plus de 1,2 milliard au cours des prochaines années. Et les endroits où ça nous apparaissait, évidemment, prioritaire, c'est le secteur de l'éducation. Entre autres, évidemment, le primaire et le secondaire, il y en a pour 420 millions au cours des prochaines années, l'enseignement supérieur, les cégeps, 167 millions, 20 millions pour les universités. Dans le ministère de l'Économie, tout ce qui touche science et innovation, il y en a pour 366 millions, et 124 au niveau de l'Administration gouvernementale. Et il reste environ une centaine de millions pour de plus petits projets qui peuvent être réalisés. C'est ce qui est apparu, au niveau du gouvernement, comme étant, actuellement, dans ce domaine-là, prioritaire.

Maintenant, M. Ouellet peut répondre plus précisément à votre question qui touche la société des infrastructures.

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

M. Ouellet (Yves) : Merci, M. le Président. Alors, effectivement, comme la députée le mentionnait, la Stratégie numérique du Québec a identifié certains secteurs d'activité pour lesquels on voyait un grand potentiel pour le numérique, et un de ces secteurs-là qui a été identifié, c'est celui de la construction. Nous, on croit, à la Société québécoise des infrastructures, que le numérique, et en particulier l'outil concret qu'on appelle numérique, le BIM, est une occasion qui est unique puis qu'il ne faut surtout pas manquer pour assurer une transformation importante de l'industrie de la construction. Pourquoi cet outil-là est si important? C'est parce qu'il nous permet de passer vraiment dans une autre dimension dans la façon d'organiser le travail, mais surtout dans la façon de penser la construction des bâtiments et même de penser, par la suite, l'entretien du bâtiment et l'exploitation du bâtiment.

Peut-être juste pour garder ça simple pour permettre aux gens de comprendre, essentiellement ce que le BIM permet, c'est de visualiser en trois dimensions le plan d'un bâtiment à des fins de construction. Présentement, de la façon dont ça fonctionne, les gens, vous avez vu ça, arrivent, les architectes, les ingénieurs, avec leurs grands papiers, puis les discussions s'amorcent à partir de ces documents-là, et il y a souvent toutes sortes d'enjeux de réconcilier tous ces documents-là. Or, ce qu'on réussit à faire avec le BIM, c'est un peu comme on voit dans les films de science-fiction, là, où vous voyez le bâtiment dans trois dimensions. Évidemment, ça a un avantage de voir le bâtiment dans une forme qui est pratiquement réelle, mais surtout c'est que ça permet à toutes les parties prenantes qui sont associées à la construction du bâtiment de voir le bâtiment puis de voir comment qu'ils vont y contribuer. Donc, ça a toutes sortes d'avantages, en particulier sur la facilité de le concevoir, mais surtout sur la simplicité de le réaliser et de faciliter les communications entre les différents partenaires du projet.

On est aux premiers balbutiements du développement de cette technologie-là. La SQI joue un rôle de leader à cet égard-là. Vous l'avez mentionné, les organismes publics ont un rôle de leader, et les grands donneurs d'ouvrage ont un rôle

de leader. Or, la SQI est les deux. On est le principal donneur d'ouvrage au Québec. Évidemment, on est un organisme public important. Donc, on assume ce rôle de leader là.

Puis, je vous dirais, de manière concrète... Vous avez mentionné que le ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation avait mis en place la stratégie. On s'est associés au ministère pour réaliser la logistique, organiser les chantiers de réflexion BIM, qui, effectivement, ont eu lieu cet automne. J'ai eu l'occasion, à titre de président de la SQI, d'amorcer, de lancer ces chantiers de discussion là cet automne avec toutes les parties prenantes de l'industrie. Je l'ai fait à Montréal et je l'ai fait également à Québec. Ça a été très, très intéressant. Puis c'est vraiment un bel exercice de regroupement de toutes les parties prenantes de l'industrie. Je vous dirais qu'on voit déjà des résultats concrets de ces grands rendez-vous là qui ont eu lieu cet automne.

Évidemment, on a eu l'occasion de parler du BIM. Les grands joueurs ont un rôle de locomotive. Un des défis qu'on a, c'est de s'assurer que nos plus petits joueurs, qui ont un très grand potentiel, sont capables de s'approprier cette technologie-là. Tout le monde a convenu que c'était très important, même les grands partenaires privés, qui nous ont dit : Il ne faut pas oublier nos petits joueurs, qui sont ceux qui nous appuient. Tout le monde a convenu que c'était la façon de transformer l'industrie et surtout d'assurer la fameuse productivité que tout le monde recherche au niveau de l'industrie de la construction.

Mais, comme je vous disais plus tôt, ce qui est le plus intéressant, c'est que les gains qu'on peut faire avec la technologie numérique et le BIM... On parle d'une diminution des coûts de projet. On parle surtout, puis c'est ce qui est très important pour les gens qui réalisent les projets, de diminuer les risques au niveau de la préparation du projet puis au niveau de l'exécution du projet. Il y a également une meilleure vision du projet au niveau de son exploitation. Donc, on vient rejoindre aussi la préoccupation du développement durable et d'environnement du bâtiment. Mieux qu'il est conçu au départ...

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. Ouellet, de vos explications, mais nous allons passer du côté de l'opposition officielle. Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Merci, M. le Président. Alors, c'est sûr qu'avec le temps qui nous est alloué on ne peut pas trop perdre de temps, mais en même temps on a tellement de questions. J'aurais tellement de questions au ministre.

Il y en a une plus spécifique que je vais poser. Elle vient de mon collègue le député de Labelle particulièrement, qui a eu un genre de cri du coeur d'architectes en pratique privée, qui se nomment Mary-Ève Labelle et Jean-François Parent, des architectes qui ont écrit au député, qui ont dénoncé, dans le fond, toute la partie de la gestion des contrats et des appels d'offres professionnels, la partie professionnelle. Ils ont écrit une lettre que je trouve important de vous dire, parce qu'autant on peut parler de l'ensemble des budgets du gouvernement, et particulièrement tout ce que vous avez comme responsabilités, le président du Conseil du trésor, mais il y a aussi des situations bien particulières, bien spécifiques que je pense que ça vaut la peine d'avoir des explications du gouvernement.

Ils disent que, «depuis quelques années, les organismes publics ont modifié peu à peu la gestion des contrats et des appels d'offres professionnels. À l'époque, il suffisait pour un architecte d'être [un] membre en règle de l'Ordre des architectes du Québec pour obtenir des mandats variés de la part des donneurs d'ouvrage publics. Les nouvelles façons de faire des différents paliers du gouvernement engendrent des spécialisations et une catégorisation chez les architectes qui est malsaine et non souhaitable — disent-ils. En effet, les appels d'offres basés sur la qualité ont pour effet de créer artificiellement des supposées spécialisations chez les architectes, ce qui résulte en l'exclusion des petites et moyennes firmes des régions.»

Je saute des bouts parce que... «Nous déplorons le fait que les critères de qualité des appels d'offres soient basés en grande majorité sur l'envergure de la firme d'architecture et le nombre de projets similaires réalisés dans les dernières années. Les grandes firmes d'architectes et les firmes hyperspécialisées dans un type de projet précis se trouvent favorisées. Les résultats peuvent être illustrés par les exemples suivants — ils donnent deux petits exemples :

«Des grandes firmes de Montréal, Québec et Trois-Rivières obtiennent les contrats pour les bâtiments dans le domaine de la santé dans le secteur nord des Laurentides, alors que le bureau de Mont-Tremblant se retrouve disqualifié malgré ses 26 années de services pour le CIUSSS des Laurentides», parce que la pratique privée est particulièrement au Mont-Tremblant, mais ça donne quand même l'ensemble de l'oeuvre, là.

«Les critères d'appel d'offres, censés favoriser une saine compétition, concentrent de plus en plus l'expertise chez les quelques firmes privilégiées qui ont pu réaliser des mandats similaires dans les dernières années. Le cercle des élus chez les professionnels se rapetisse, et bientôt seuls deux ou trois gros joueurs auront [un] monopole des projets publics, alors que tous les autres devront se concentrer sur des mandats du secteur privé[...].

«Au fil des années, l'expertise se trouvera concentrée dans les grands centres, plutôt que bien répartie sur l'ensemble du territoire québécois.

«[...]nous sommes très inquiets de la transformation qui s'opère et [...] constatons directement les effets négatifs. De plus, cette inquiétude n'est pas spécifique à notre firme, mais plutôt généralisée parmi les architectes en pratique privée. Les architectes de toutes provenances et de pratiques variées ont aussi exprimé [les mêmes préoccupations].»

Donc, ça ne reflète pas juste le... Mme Labelle et M. Parent, mais ça reflète une inquiétude particulièrement chez les architectes en pratique privée, d'une part, mais c'est toute la gestion des appels d'offres, particulièrement, professionnels... Je n'ai pas fait la vérification de d'autres types de professionnels. Ça pourrait se faire. Mais j'aimerais avoir des explications. M. le Président, qu'est-ce que le ministre répond à Mme Labelle et M. Parent?

Le Président (M. Bernier) : Merci, Mme la députée. Donc, M. le ministre.
• (20 h 30) •

M. Arcand : Bien, d'abord, vous le savez, M. le Président, que c'est une préoccupation qu'on n'entend pas seulement au niveau des architectes. On entend ça partout au Québec, où... Moi, j'ai été responsable, là, entre autres, d'Hydro-Québec depuis quelques années, et c'étaient les mêmes enjeux, souvent, où on disait : Bon, bien, il n'y a pas assez de firmes ou les firmes sont trop grosses, et ça ne favorise pas, lorsqu'Hydro-Québec fait des appels d'offres, les plus petites et moyennes entreprises.

Alors, je voulais profiter de l'occasion pour vous dire que nous sommes parfaitement conscients de ça. Nous sommes parfaitement conscients également de la problématique qui touche aussi les architectes au niveau de la qualité.

Puis peut-être que je demanderais à Mme Carole Arav, qui est sous-secrétaire aux marchés publics, de pouvoir peut-être vous expliquer le projet pilote que nous avons actuellement au Conseil du trésor.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Donc en vous identifiant, Mme Arav, avec votre titre.

Mme Arav (Carole) : Alors, Carole Arav, secrétaire associée aux marchés publics du Secrétariat du Conseil du trésor.

Le Président (M. Bernier) : Consentement pour que Mme Arav puisse prendre la parole? Consentement. Allez-y, Mme Arav, la parole est à vous.

Mme Arav (Carole) : Alors, la question des architectes puis des ingénieurs, c'est qu'actuellement, comment ça fonctionne, c'est fonction d'un tarif. Alors, les appels d'offres qui sont sortis par les organismes publics, ils sont évalués exclusivement sur la qualité. On ne fait pas du qualité-prix. Alors, c'est ça qui a amené tranquillement la fermeture des marchés, le grossissement des firmes. On est conscient de la problématique, ce qui fait qu'on est en train de faire un projet pilote avec nos deux plus grands donneurs d'ouvrage en bâtiment et en génie civil, avec une douzaine de projets, pour voir comment fonctionnerait le milieu avec un qualité-prix. Et le projet pilote est en cours. On a fait une première évaluation à mi-parcours des projets, et les résultats que l'on a sont très bons. Et on prévoit continuer le projet pilote, qui devrait se terminer dans l'année, et arriver avec des résultats et des propositions au gouvernement pour changer le mode d'adjudication, qui pour l'instant est basé exclusivement sur la qualité.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Commentaires, Mme la députée?

Mme Léger : Si vous me permettez, est-ce que je peux déposer la lettre de...

Le Président (M. Bernier) : Oui. Donc, si vous voulez la déposer, est-ce que vous voulez la déposer strictement aux membres ou pour qu'on la rende publique?

Mme Léger : On peut la rendre publique, là. Il n'y a pas de problème.

Document déposé

Le Président (M. Bernier) : On peut la rendre publique. Je la reçois, et on va s'assurer de la rendre immédiatement publique sur le site de la Commission des finances publiques. La parole est à vous.

Mme Léger : Et je souhaiterais que le ministre puisse communiquer avec eux, ou avoir quelqu'un de votre équipe pour peut-être donner l'explication que vous donnez, pour qu'ils puissent être écoutés.

M. Arcand : M. le Président.

Le Président (M. Bernier) : Oui, M. le ministre.

M. Arcand : Juste 30 secondes. Juste rappeler à la députée, encore une fois, que tout l'aspect marchés publics relève du ministre responsable, également, qui est le ministre délégué. Vous aurez un trois heures pour lui poser, également, des questions, si vous le voulez. Je pense que c'est la semaine prochaine, le 27.

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre. Allez-y, Mme la députée.

Mme Léger : J'aimerais quand même revenir sur, je pourrais dire, une situation qui a été assez souvent décriée, et que je pense que le gouvernement en est très conscient, de toute l'expertise de l'État et des professionnels, des ingénieurs, des juristes, de tous ceux qui travaillent au niveau du gouvernement. On a vécu beaucoup, je pourrais dire, beaucoup de turbulences, là, ces derniers temps. Je pense aux professionnels du gouvernement du Québec, je pense aux juristes de l'État qui, vous savez... J'ai une affection particulière pour les juristes et notaires de l'État, pour les ingénieurs et les techniciens aussi. Bon, bien, différents autres... Je pense aux conseillers en orientation, qui sont des professionnels. Bon, ils ont fait quelques manchettes un peu partout depuis les dernières années, mais surtout la dernière année.

J'associe ça aussi avec les recommandations de la commission Charbonneau, d'une part, des mesures de lutte contre la collusion et la corruption. Je sais que vous avez mis en place certaines mesures. Et particulièrement j'aimerais parler du

renforcement — parce qu'il y a deux niveaux importants — qui est le renforcement de l'expertise interne. On a fait le lien avec le ministère des Transports l'année passée. D'ailleurs, on en a parlé aux crédits. Je pense que mon collègue aussi, de la CAQ, à côté, en avait parlé également avec moi. Et il y avait une problématique, particulièrement dans la vulnérabilité du gouvernement, de l'usage excessif de firmes de génie-conseil dans la gestion des travaux, d'une part. Il y avait aussi l'incapacité de recruter les ingénieurs, entre autres. Ici, je parle, au niveau des ingénieurs, ingénieurs expérimentés, dans les ingénieurs, la faiblesse, particulièrement, en matière d'ingénierie.

Avant d'aller un peu plus loin, je voulais voir... Est-ce que le ministre peut me donner où on en est dans... Parce qu'on s'inquiétait de l'effritement de l'expertise. Et j'aimerais avoir un peu, avant de poser d'autres questions sur ça, comme où on s'enlève avec le président du Conseil du trésor.

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

M. Arcand : Bien d'abord, vous le savez, nous avons eu l'occasion de régler 99 %, 99,9 % des ententes avec à la fois les professionnels du gouvernement, les ingénieurs, les membres du front commun, etc., et évidemment inutile de vous dire qu'à chacune des négociations la question de l'expertise, la question de la mise en valeur de leur profession revient essentiellement. J'aurai l'occasion au cours des prochaines semaines, d'ailleurs, de déposer en se sens-là une stratégie des ressources humaines, qui va être un élément important, avec des objectifs. Mais ce que je peux vous dire... je ne peux pas vous donner, à ce stade-ci, tout le détail, mais ce que je peux vous dire, c'est qu'il y a... Ce matin, vous avez eu l'occasion d'entendre M. Caron au niveau, par exemple, du Centre de services partagés du Québec, où il a expliqué la nécessité de faire moins appel à des firmes extérieures, plus appel à une expertise interne et à des compétences au niveau de l'information et de la technologie. Les enjeux d'expertise également, on en a discuté beaucoup avec les ingénieurs du gouvernement. Il y a eu des embauches qui ont été faites au niveau du ministère des Transports du Québec pour augmenter, entre autres, ce domaine-là. Au niveau administratif également, on m'a dit qu'on manque souvent d'experts au niveau des données, des espèces d'adjoints, adjointes administratives qui ont, je dirais, une expertise au niveau des données.

Alors, je vous dirais globalement que c'est ce qu'on a fait. Les cibles d'embauche depuis 2011, juste pour vous donner cet exemple-là, au niveau des ingénieurs, on est passé de 557 à 898. C'est 341 de plus, donc 61 % d'augmentation. Et, au niveau des techniciens, par exemple, on est passé de 782 à 986, donc une augmentation là aussi, qui est de 26 %.

Alors, tout ça pour vous dire qu'il y a une préoccupation du gouvernement d'aller parfois à l'externe, mais évidemment il est important de se doter, particulièrement dans les secteurs de haute technologie et d'ingénierie, je dirais, d'une...

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre. Nous allons... Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Oui. Est-ce qu'on peut avoir... Là, vous donnez quelques chiffres, mais là vous me les donnez depuis 2011, mais moi, j'aimerais avoir votre bilan à vous, puis depuis 2014, le gouvernement en place depuis 2014. Est-ce que vous avez atteint vos cibles ou on n'a pas atteint nos cibles?

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

M. Arcand : Oui...

Mme Léger : ...M. le Président, est-ce qu'on peut déposer des chiffres? Parce qu'on ne les a pas, là.

M. Arcand : Oui, bien, je pourrai vous donner les chiffres, qu'est-ce que vous voulez avoir exactement, puis je demanderai aux gens du Conseil du trésor...

Le Président (M. Bernier) : Allez-y, Mme la députée.

Mme Léger : Combien de professionnels ont été engagés depuis 2014? Combien d'ingénieurs? Combien de juristes? Combien de techniciens? Est-ce qu'on est capable de me donner les embauches qui sont... et si on atteint les cibles d'embauche depuis 2014 ou pas?

Le Président (M. Bernier) : Est-ce qu'il y a des éléments de cette demande-là qui sont disponibles, M. le ministre ou...

M. Arcand : Ces chiffres-là vont nécessiter quand même une analyse, là, qui va prendre un certain temps.

Le Président (M. Bernier) : Oui, vous pourrez faire l'analyse et nous les faire parvenir ultérieurement.

M. Arcand : D'accord.

Le Président (M. Bernier) : Nous les ferons parvenir, à ce moment-là, à l'ensemble des membres de la commission, dont Mme la députée de Pointe-aux-Trembles, qui est membre de cette commission, là, pour cette étude. Ça va?

M. Arcand : O.K. Oui.

Le Président (M. Bernier) : O.K. Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Oui, M. le Président. Maintenant, les embauches, c'est une chose. Maintenant, est-ce qu'on retient notre monde et est-ce qu'on... Lorsqu'on en embauche, est-ce qu'il y a un niveau d'expérience qui est élevé aussi? Parce que c'est ce que la plupart du personnel du gouvernement, particulièrement dans ces... Les professionnels, les ingénieurs, juristes, c'est une des demandes qu'ils ont, c'est qu'on ne retient pas notre monde, comparativement avec le privé. Le privé les attire beaucoup, donc on perd notre expertise dans le domaine du personnel du gouvernement du Québec, dans nos professionnels particulièrement, autant les ingénieurs, juristes que techniciens. Donc, on ne les garde pas. On ne réussit pas à les garder parce que c'est plus alléchant ailleurs.

Ça, c'était une problématique, d'une part, et l'autre, plus particulièrement, c'est que... Est-ce que, quand on embauche des nouveaux, on embauche juste les nouveaux à une première année d'expérience, deuxième année d'expérience ou on embauche des gens aussi qui ont une bonne expérience, aussi, plus de six ans, sept ans ou huit ans? Ça, ça a été une problématique dans toutes les discussions que vous avez eues, salariales d'une part, mais dans les discussions de conventions collectives à renouveler, ça a été des points majeurs. Vous avez réglé, vous dites, à 99,9 %, il y a une partie qui est salariale, mais ça, c'est une partie qui ne se règle pas dans une convention collective, là, direct là. Ce sont des éléments qui sont dans toute la gestion d'un gouvernement de son monde : les garder, les retenir, et avoir des gens d'expérience, etc.

• (20 h 40) •

Le Président (M. Bernier) : Merci. Donc, M. le ministre, vous pouvez répondre, et, si vous manquez de temps, on complétera sur le temps gouvernemental.

M. Arcand : Bien, moi, je ne partage pas nécessairement ce pessimisme-là parce que, quand je regarde les démissions... genre, il y a quand même 60 000 personnes à l'intérieur de la fonction publique, les démissions, ce qu'on me dit, c'est que c'est moins de 1 %. Donc, ce n'est pas... Il y a une stabilité, quand même, qui existe.

Mais, pour avoir participé moi-même aux négociations, ce dont les gens nous parlent le plus, c'est évidemment des questions, entre autres, qui touchent la formation. Ils veulent être mieux formés, les standards d'aujourd'hui, c'est ce qui est un des éléments qui étaient très importants, à la fois pour les professionnels, à la fois pour les ingénieurs. On a toujours discuté de ces enjeux-là, et il est également de la volonté du gouvernement d'avoir bien sûr une fonction publique qui soit la plus compétente possible dans les circonstances. D'ailleurs, on va aborder aussi cette question-là dans notre stratégie de ressources humaines, parce que c'est une certaine fierté, je dirais, au Québec d'avoir, je pourrais vous dire, une formation qui va être adéquate pour les gens qui sont là.

Donc, il n'y a pas eu de démission, il y a eu, évidemment, des retraites, les gens naturellement vont à la retraite. Il faut donc travailler pour s'assurer justement que les embauches qui sont faites sont des... on obtient des gens qui, assez rapidement, vont obtenir une expertise au niveau, je dirais, de la fonction publique, et en particulier dans les tâches qui sont là. Et il est clair qu'on va aborder cette question-là au niveau de la stratégie qu'on va dévoiler très bientôt.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Moi, je voudrais intervenir ce soir au sujet de l'investissement en infrastructures, sur le Plan québécois des infrastructures 2018-2028, qui prévoit que, pour la première fois, M. le Président, les infrastructures, sur 10 ans, s'élèveront à plus de 100 milliards de dollars, donc une augmentation de 9,3 milliards ou plus 10 % par rapport au dernier PQI. De plus, des sommes de 3,7 milliards sont devenues disponibles suite notamment à l'avancement de certains projets au cours de l'exercice financier précédent. Donc, 13 milliards de dollars supplémentaires seront affectés à de nouveaux investissements, c'est quand même très, très important. Et cette hausse historique au niveau des investissements, déjà amorcé l'an dernier, constitue un geste concret qui appuie fortement l'engagement du gouvernement à doter le Québec d'infrastructures modernes et efficaces. Donc, jamais le gouvernement n'aura investi autant en infrastructures.

Des investissements en infrastructures publiques basés sur des objectifs de maintien de l'offre de services combinés à des actions ciblées pour réduire le déficit de maintien d'actif sont prévus. À cet égard, ils priorisent les projets de maintien ou de remplacement des actifs rendus à la fin de leur vie utile. Par conséquent, le PQI 2018-2028 prévoit près de 65 % des investissements pour réaliser des projets assurant la pérennité du parc existant.

Et d'ailleurs, à ce sujet-là, je voudrais juste parler un peu pour aider la population à comprendre de quoi on parle ici quand on parle de la stratégie de maintien d'actif pour le gouvernement du Québec, qui est propriétaire d'un parc d'infrastructures de plus de 350 milliards d'une imposante diversité, présente dans l'accomplissement de différentes missions de l'État et répartie sur l'ensemble du territoire, dont 28 300 immeubles, 9 700 ponts et viaducs, près de 31 000 kilomètres de routes et 93 000 kilomètres de réseaux d'eau potable usée et pluviale, et naturellement une multitude d'immeubles, d'équipements en transport collectif. Donc, c'est un peu le portrait global de cette image-là, je pense, que les gens doivent réaliser que ce n'est pas très simple.

Et le gouvernement a maintenant établi des indices d'état, donc, par exemple, A, B, C, D, E, où A est très bon, B est bon, C est satisfaisant. Puis je l'explique. L'infrastructure présente un niveau modéré de dégradation et de défectuosité, elle nécessite régulièrement des travaux de maintien d'actif. Habituellement, l'infrastructure est dans son troisième tiers de vie utile. Des interruptions ou ralentissements des services de l'infrastructure surviennent occasionnellement. Au besoin, des mesures d'atténuation de risques sont en place. Donc, c'est ce qu'on qualifie de satisfaisant. Et par la suite, où il y a un seuil d'état, le D est considéré comme mauvais, et le E, très mauvais. Donc, je pense qu'il est très important que la population comprenne cette image-là.

Et ce qui se produit, dans le temps... Comme vous le voyez, l'étendue de l'infrastructure ici, qui est très large, qui nécessite cette classification-là, ce qu'on constate, dans le temps, c'est une progression relativement... je ne dirais pas ni lente ni rapide, mais une évaluation qui doit prendre le temps que ça prend pour revoir l'ensemble de ces actifs-là, où on parle de, grosso modo, 120 000 kilomètres de routes, et de réseaux d'eau potable, et d'égouts et de près de 40 000 immeubles, viaducs et ponts. Donc, on parle d'une série d'infrastructures très, très large.

Et à mesure que la situation de mise à jour de ces investissements-là se fait, bien, on peut catégoriser plus précisément la valeur et la quantité d'investissements qui doit être investie dans chacune de ces sections-là. Et c'est d'ailleurs une des raisons qui font que, comme le ministre en a parlé précédemment, pendant une période x ou y, on peut avoir des investissements plus prononcés dans un segment que dans un autre. Une fois que l'état des mises à jour a été fait, comme on l'a vu dernièrement dans les hôpitaux à Montréal, dans les dernières années, on a eu des investissements massifs qui vont faire qu'actuellement les vieux hôpitaux qui sont retirés du service vont permettre, si on veut, un très bon état de ces infrastructures-là. Puis je l'illustre comme ça pour s'assurer que les gens comprennent un peu l'état de la situation. On l'a vu aussi dans le nouveau budget, actuellement, au niveau de l'éducation, où, encore là, il y a eu une progression remarquable de l'état des infrastructures en place, les écoles, entre autres, et qui nous a permis de pouvoir mettre finalement des investissements considérables parce qu'il y a eu une beaucoup meilleure connaissance de l'ensemble de ces infrastructures-là.

Donc, en plus, il y a eu des investissements additionnels sans précédent en transport collectif, M. le Président, 2,3 milliards de dollars seront consacrés à favoriser la mobilité des citoyens et réduire la congestion routière. Près de 1,5 milliard de dollars sera investi pour la mise en place de la politique de mobilité durable, permettant d'appuyer l'ensemble des stratégies gouvernementales qui favorisent le développement durable pour tout le territoire du Québec. La politique abordera les transports collectifs et actifs ainsi que des interventions sur le réseau routier.

On peut parler rapidement de trois grands programmes. Un projet structurant en transport entre Québec et Lévis. Le gouvernement du Québec s'est engagé à investir dans le projet de transport structurant de la ville de Québec en partenariat avec le gouvernement fédéral, qui a déjà annoncé son intérêt. Donc, au PQI 2018-2028, le projet passe maintenant dans la catégorie «à l'étude» à la catégorie «en planification». Par ailleurs, le gouvernement s'est engagé, à la hauteur de 20,5 millions, en mars 2017 pour mettre en place un bureau de projet pour le troisième lien ayant un mandat pour réaliser les études nécessaires à l'implantation d'un nouveau lien entre les villes de Québec et de Lévis... et l'élaboration des plans et devis et l'acquisition... — excusez-moi, je viens de sauter un paragraphe — afin d'améliorer la fluidité dans la région métropolitaine de Québec, notamment aux heures de pointe.

Deuxièmement, il y a le prolongement de la ligne bleue du métro de Montréal. Le PQI 2018-2028 assure la contribution du gouvernement du Québec pour le prolongement de la ligne bleue du métro de Montréal, dont le coût estimé est de 3,9 milliards de dollars. Un montant de 365 millions a été alloué pour la mise en place du bureau de projet, l'élaboration des plans et devis et l'acquisition d'immeubles. Ce projet est présenté dans la catégorie «en planification».

Troisièmement, la réalisation du Réseau express métropolitain. En plus des investissements planifiés dans le cadre du PQI 2018-2028, le gouvernement du Québec investira 1,3 milliard sous forme de capital-actions dans le projet du Réseau express métropolitain de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Selon un modèle d'affaires novateur, la caisse, qui assume l'entière responsabilité de ce projet évalué à 6,3 milliards de dollars... Il s'agit du plus important investissement en transport collectif à Montréal depuis la construction du métro à la fin des années 1960. Donc, des infrastructures majeures pour le transport collectif, comme on le voit.

Maintenant, il y a eu aussi des investissements en santé et en services sociaux. Le gouvernement du Québec continue à poser des gestes concrets pour offrir aux Québécois un accès de qualité aux établissements de soins de santé en prévoyant une somme de 18,7 milliards au PQI 2018-2028, dont 1,2 milliard de dollars additionnels pour initier et réaliser les projets concernant notamment la réduction de la vétusté des infrastructures. De plus, cette somme sera également consacrée à plusieurs projets majeurs de construction, de rénovation, de modernisation et d'agrandissement de centres hospitaliers partout au Québec, dont celui prévoyant la construction d'un nouvel hôpital dans la région de Vaudreuil-Soulanges.

Je dois aussi vous dire, M. le Président, qu'il y a quelques-uns de ces projets-là qui vont atterrir dans mon comté, donc j'en suis très fier. Je pense que c'est bien important. En tout cas, pour chez nous, ça l'est, c'est certain.

• (20 h 50) •

Le Président (M. Bernier) : Il n'y a pas de cabane à sucre là-dedans?

M. Bolduc : Pardon?

Le Président (M. Bernier) : Il n'y a pas de cabane à sucre?

M. Bolduc : Non, malheureusement. Des investissements en éducation, en enseignement supérieur et en recherche. Le gouvernement poursuit son action et prévoit plus de 17 milliards de dollars sur un horizon de 10 ans, dont plus de 2,2 milliards additionnels, dans les établissements scolaires et postsecondaires afin d'offrir des écoles attrayantes et bien équipées pour que les élèves et étudiants réussissent mieux et que le personnel puisse travailler quotidiennement dans un milieu propice. Cette somme inclut plus de 500 millions pour les cinq prochaines années spécifiquement pour poursuivre la remise en bon état des infrastructures existantes et pour contrer la vétusté des écoles. De plus, un montant de près de 600 millions est alloué afin d'accélérer la mise en place de nouveaux locaux partout au Québec.

M. le ministre, vous avez mentionné plus tôt aussi les investissements dans la stratégie numérique, de plus de 1,2 milliard, et vous avez parlé de 600 millions, plus de 600 millions dans l'éducation, plus de 367 millions pour

l'amélioration des réseaux de télécommunications, 125 millions pour l'administration publique québécoise, 100 millions pour les autres secteurs, comme vous l'avez bien mentionné, donc, l'accès à des infrastructures numériques performantes et fiables pour répondre aux besoins, qui constitue une condition importante pour tout projet de transformation numérique qui permettra d'accélérer les progrès dans tous les secteurs d'activité du Québec.

Donc, M. le Président, est-ce que le ministre pourrait nous donner quelques éléments? Est-ce qu'il y a de nouveaux projets qui pourraient faire leur entrée au Plan québécois des infrastructures au cours des prochaines années ou est-ce que le plan dont je viens de parler est fixe et les sommes y sont toutes attribuées?

Le Président (M. Bernier) : Ça va être quelques éléments parce qu'il reste deux minutes, M. le ministre.

M. Arcand : D'accord. Bien, d'abord, je pense qu'il est important de souligner que, sur un horizon de 10 ans, on était à 91 milliards, on passe à 100 milliards. Ça, c'est la première des choses. Donc, il y a vraiment un effort considérable qui est fait par le gouvernement, et ce qu'il est intéressant de noter, c'est que la santé financière du gouvernement permet d'aller plus loin au niveau du PQI sans mettre en péril, en tout cas, l'exercice financier qui est devant nous. C'est donc une excellente nouvelle de ce côté-là.

La façon dont ça fonctionne, M. le Président, c'est que nous avons chaque année... Et cette année, en tout cas, ça sera quelque chose qui est particulièrement intéressant, c'est qu'on révisé le Plan québécois des infrastructures à chaque année maintenant, on le met sur un horizon de 10 ans. Alors, parfois... il arrive chaque année des projets qui se terminent. Alors, on vient de libérer cette année, par exemple, des sommes de 3,7 milliards de dollars, qui sont devenues disponibles à la suite de l'avancement ou de l'achèvement de plusieurs projets, et, cette année, évidemment à cause de l'augmentation qu'on a mise au niveau du Plan québécois des infrastructures, ça veut dire qu'il y aura 13 milliards qui vont être affectés à des nouveaux investissements.

Alors, écoutez, les investissements, il est clair qu'il y a des changements à chaque année, des changements qui sont faits, des améliorations qui y sont apportées, des nouveaux projets. Dans les exemples qu'on a cette année, il y a le bureau de projet, entre autres, pour le pont entre Baie-Sainte-Catherine et Tadoussac. C'est un des éléments qui étaient très importants pour les résidents de la Côte-Nord. Alors là, on est dans un bureau de projet à ce niveau-là. Il y a le projet des voies réservées à Lévis qui passe de la phase étude à la phase planification, je donne ça comme exemple, évidemment le projet de transport structurant à Québec, qui est inscrit également au niveau du PQI.

Ce que je peux dire à la population également, c'est qu'au cours des prochains mois il y a un tableau de bord qui va être mis en ligne sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor...

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

M. Arcand : ...afin de permettre à la population de savoir...

Le Président (M. Bernier) : On aura l'occasion d'y revenir. Donc, M. le député de La Peltrie, la parole est à vous.

M. Caire : Merci, M. le Président. On a abordé le cran d'arrêt, on a abordé la révision des programmes, bien que j'aurais souhaité continuer l'échange, mais le temps me manque. Un autre engagement qui avait été pris par le député de Nelligan au moment où il était président du Conseil du trésor, c'est la gestion des effectifs publics et hors fonction publique. On se souviendra, M. le Président, qu'à ce moment-là le président du Conseil du trésor, député de Nelligan, avait annoncé qu'il n'y aurait non seulement... il n'y aurait pas d'augmentation du nombre d'employés dans la fonction publique et parapublique, mais il avait annoncé une diminution, au global, de 2 %. Et donc il avait dit : Les ministères ont des cibles très précises à atteindre. Soit dit en passant, M. le Président, pour continuer sur ce qu'on avait dit tout à l'heure sur le rapport de la commission Robillard, les coupes paramétriques avaient été proscrites dans le rapport de la commission Robillard. Mme Robillard avait dit que c'était la pire chose à faire, les coupes paramétriques. Malheureusement, le gouvernement n'a pas écouté cette recommandation-là et a dit : C'est 2 %.

Donc, quand on regarde l'évolution des ETC, que ce soit fonction publique ou hors fonction publique, on constate effectivement qu'il y a eu une diminution dans les premières années. On constate ça. Par exemple, 2014-2015, on a une variation de 1 437 dans la fonction publique. Le chiffre n'est pas disponible hors fonction publique. Donc, évidemment, là, notre échantillonnage est limité. Si on va à 2015-2016, on a une variation de 353. Si on va en 2016-2017, variation de 926. Positif. Excusez-moi, la variation de 2016 est... Donc, on réembauche. On réembauche.

Quand on fait l'analyse fine de ces variations-là d'emploi, on constate, par exemple, ici, en 2014-2015, on a 4 690 membres de la haute direction, des cadres. Ce nombre-là diminue au 31 décembre 2017 à 4 512. Donc, 178 de moins. Si je fais le parallèle avec les effectifs où la prestation de service, elle est donnée, 2014-2015, on est 68 104, pour un ratio d'encadrement de 6,88 %; 2017-2018, on est 65 956, donc 2 148 de moins, pour un ratio d'encadrement de 6,84 %. Donc, on constate que c'est pas mal la même chose. Donc, déjà là, au niveau de la bureaucratie... puis comprenez-moi bien, là, la bureaucratie n'est pas l'apanage exclusif de la haute direction, on comprend qu'il y a différents éléments où il peut y en avoir, mais on aurait pu s'attendre à une diminution du ratio d'encadrement, ce qui n'a pas été le cas.

Si je fais le parallèle avec hors fonction publique, on suit sensiblement des courbes qui se ressemblent, donc une variation en 2014-2015 de moins 5 378; 2015-2016, woups! plus 4 877 et, en 2016-2017, de plus 7 935. Donc, moi, j'aimerais savoir quel est le pourcentage d'encadrement et quelle est la ventilation de cette réembauche massive dans les deux dernières années. Où est-ce qu'on a réembauché tous ces gens-là, avec quel pourcentage, quel ratio d'encadrement?

• (21 heures) •

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

M. Arcand : Écoutez. On va calculer, là. Les questions sont quand même très pointues, de la part du député. Je vais vous donner les informations que j'ai à ce stade-ci. Ce dont on parlait : en 2014-2015, il y avait, au niveau du personnel d'encadrement, 26 864, on est tombé à 25 000, puis à 24 669, et à 24 622 en 2017-2018.

Le Président (M. Bernier) : Oui, M. le député.

M. Caire : On parle bien hors fonction publique, là? Les chiffres que vous me donnez, c'est hors fonction publique?

M. Arcand : C'est l'ensemble. C'est l'ensemble.

M. Caire : O.K. Parce que j'ai les chiffres pour la fonction publique. Ce que je n'ai pas, c'est la ventilation hors fonction publique. Donc là, il va y avoir un biais dans le... Non, mais, en tout respect, c'est parce que, dans l'évaluation qu'on va faire, il va y avoir un biais si on met l'ensemble. Je ne peux pas faire une distinction entre le profil fonction publique et le profil hors fonction publique.

M. Arcand : Bien, écoutez, je vais vous donner ce que j'ai. J'aurais aimé peut-être que, dans les questions que vous avez posées avant l'étude des crédits... Ça aurait été le fun, peut-être, d'avoir cette question-là, puis on aurait pu faire l'analyse, parce que ça demande quand même des analyses.

M. Caire : M. le Président, je veux préciser, ça a été demandé, et ces chiffres-là ne nous ont pas été fournis. On nous a fourni les chiffres globaux, c'est la raison pour laquelle je vous demande la ventilation. Mais ça a été demandé au Secrétariat du Conseil du trésor. Je peux vous sortir nos demandes si vous voulez, là, mais, croyez-moi sur parole, ça a été fait.

M. Arcand : Écoutez, on fera une analyse puis on vous donnera ces chiffres-là un petit peu plus tard.

Le Président (M. Bernier) : Mais on va les donner au secrétariat de la Commission des finances publiques pour les rendre disponibles à l'ensemble des membres, M. le ministre. Donc, d'autre information en regard de la question du député?

M. Arcand : Quel est votre... c'est parce qu'on me parlait en même temps, là.

Le Président (M. Bernier) : Bien, est-ce que vous avez d'autres informations à livrer?

M. Arcand : Oui. Il y a une des choses... Parce qu'évidemment le député parle de choses très, très précises. Ce que je peux dire, essentiellement, c'est que, quand je regarde les chiffres de ce que j'appelle la croissance des effectifs au niveau de l'ensemble de la fonction publique, la réalité de la croissance des effectifs, c'est qu'en 2016-2017 on était à 1 % d'augmentation, à 1,9 % en 2017-2018 et à 3,4 % cette année parce qu'il y a plus d'activités.

Maintenant, ce que je tiens à dire, cependant, c'est que la règle qui est la nôtre, au niveau du Conseil du trésor, c'est que l'augmentation des effectifs qu'il y a dans la fonction publique ne peut pas se faire, ne peut pas être plus élevée que le pourcentage d'augmentation des dépenses moins l'inflation. Alors, cette année, disons, on est autour de 5 %, si l'inflation est à 1,5 %, ça veut dire que l'augmentation des effectifs de la fonction publique ne peut pas être de plus que de 3,5 %, 3,4 %.

M. Caire : 3,4 %, si mon calcul est exact.

M. Arcand : C'est ça. On est à 3,4 % d'augmentation des effectifs.

M. Caire : On est pas mal accotés, là.

M. Arcand : C'est l'augmentation que nous avons cette année, qui est conforme avec le 5,2 %. Mais, si, par exemple, l'an prochain, en 2019-2020, on est à 3,4 % d'augmentation des dépenses, à ce moment-là, on va enlever l'inflation, et ça va être l'augmentation des effectifs. C'est ça, la formule que l'on regarde, au niveau du Conseil du trésor, sur l'ensemble des employés de la fonction publique.

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député.

M. Caire : Je comprends, M. le Président. Mais, quand on a parlé et du cran d'arrêt et de la révision des programmes, l'objectif était aussi de réduire le nombre d'effectifs, et on parlait d'une cible de 2 %. Là, si mon calcul est exact, à la fin du présent mandat, non seulement on n'aura pas atteint la cible de 2 %, mais la vérité, c'est qu'on aura, par rapport au début, donc par rapport à 2014, une augmentation globale de 1 %. Donc là, le cran d'arrêt n'a pas donné les résultats escomptés, la révision des programmes, on a n'a pas eu le temps de faire le tour de la question, mais on se rend

compte que... Puis, même sur les cibles de réduction d'effectif, on n'est pas sur la cible du tout, là, on va manquer la cible. L'écart est positif, alors qu'il devait être négatif de 2 %.

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

M. Arcand : Je pense, M. le député, je vais revenir quand même... Au niveau de la fonction publique, on a diminué. Sous le Parti québécois, c'était 2013-2014, je crois, on avait près de 70 000 personnes qui travaillaient en fonction publique. On est autour de 65 000, 66 000, là, donc il y a eu une diminution à ce niveau-là. Les augmentations, c'est hors fonction publique, dans laquelle, oui, le gouvernement a mis plus d'efforts en santé, a mis plus d'efforts en éducation. Là, vous avez une augmentation au niveau des effectifs.

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

M. Caire : Bien, j'entends ça, M. le Président, puis c'est vrai, je le concède, dans la fonction publique, effectivement, les chiffres sont clairs, il y a une diminution. Ça, c'est incontestable. J'entends ça. Seulement, ce qu'on n'est pas capables de vérifier, c'est est-ce que ces augmentations-là dont vous nous parlez, hors fonction publique, se sont faites effectivement dans les services. Parce que, n'ayant pas les ratios d'embauche puis la ventilation, et ces chiffres-là ne nous étant pas fournis, on ne sait pas exactement où est ce que ça s'est fait, donc c'est difficile.

Je veux dire, on peut présumer... puis je comprends que la bonne foi se présume, mais, bon, il me comprendra de garder une petite gêne, mais vous ne pouvez pas démontrer que ces investissements-là ont été faits dans des services, là. Parce qu'il faudrait voir les chiffres, parce ce qu'on voit globalement, c'est que ça augmente, puis ce qu'on comprend, c'est qu'à la fin de l'exercice il y aura plus de monde dont le chèque de paie va dépendre des deniers publics qu'au début de l'exercice. Maintenant, pourquoi? Cette explication-là on peut la présumer, mais, de toute évidence, vous ne pouvez pas la démontrer, là.

M. Arcand : Mais, vous avez...

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

M. Arcand : ...M. le Président, il y a un item, c'est dans Budget de dépenses, à la page 40, Effectifs des ministères, des organismes, des réseaux du secteur public, des sociétés d'État. En 2014-2015, en début, donc, il y avait, dans le personnel infirmier, 61 000 personnes qui exerçaient cette fonction-là. On est presque rendu à 64 000 en 2017-2018. Donc, vous avez là une augmentation. Personnel infirmier, je crois que ça donne des services, je pense que c'est assez clair. Même chose au niveau du personnel enseignant, on passe de 75 681, en 2014-2015, à 78 753 en 2017-2018. Alors, ces chiffres-là sont publics, ils sont à la page 40 du budget de dépenses, entre autres, qui a été publié par le Conseil du trésor. Donc, dans le cas infirmiers et enseignants, c'est carrément des services directs à la population.

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

M. Caire : J'en conviens. J'aurais aimé par contre et je souhaiterais toujours avoir le ratio d'encadrement. Parce qu'encore là je vous réfère au rapport de la Protectrice du citoyen, Mme Saint-Germain, son dernier rapport, ça donnait à penser que les efforts n'étaient peut-être pas faits pour rationaliser ou rationner les pourcentages d'encadrement et, je dirais, puis je veux rester très courtois dans mon propos, là, mais les possibles... la bureaucratie, on va le dire comme ça. Donc, sans avoir...

M. Arcand : Je veux simplement répondre, juste un point...

M. Caire : Puis j'entends les chiffres, mais on s'entend que c'est une fraction de ce qui a été... On parle quand même, là, d'une réembauche de près de 12 000 personnes dans les dernières années, là. On est loin du compte, là. Donc, j'aimerais ça avoir la ventilation globale.

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

M. Arcand : C'est 5 009, en santé, éducation. Et je tiens à rappeler au député de La Peltrie également qu'il y a eu près de 2 000 cadres, là, qui sont disparus du réseau de la santé.

M. Caire : La question, c'est : Est-ce qu'ils sont vraiment disparus?

M. Arcand : Avec les changements que le ministre de la Santé a apportés, il y a quand même eu 2 000 cadres, là, qui ne sont plus là.

Le Président (M. Bernier) : Dernière question, M. le député de La Peltrie.

M. Caire : Bien, oui... dernière, déjà?

Le Président (M. Bernier) : Oui, il vous reste 20 secondes.

M. Caire : O.K. Non, mais j'aurais voulu parler du Programme d'aide aux employés, là, parce qu'il y a une décision qui a été prise, au niveau du CSPQ, de développer cette expertise-là, puis j'essayais de voir qu'est-ce qui motivait la décision de développer une expertise à partir de rien... surtout au CSPQ, là, déjà j'ai des problèmes, là, mais plutôt que d'aller vers...

Le Président (M. Bernier) : Votre temps de parole est terminé. Si vous voulez répondre, M. le ministre... on va du côté gouvernemental, si vous voulez répondre à la question du député, vous pouvez le faire.

M. Arcand : Bien, je ferai une réponse par écrit.

Le Président (M. Bernier) : D'ailleurs, si vous avez des documents ou des données à nous fournir, vous les faites parvenir au secrétariat, on va s'assurer de les donner au niveau des membres de la commission. Est-ce que vous avez une réponse par rapport à...

M. Arcand : Non, mais on va répondre par écrit.

Le Président (M. Bernier) : Parfait.

M. Arcand : Il y a un programme qui existe déjà, au CSPQ, alors on pourra répondre.

Le Président (M. Bernier) : C'est bien. Alors, on vous remercie. Donc, M. le député de Mégantic.

• (21 h 10) •

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Je voudrais reprendre la balle au bond, avec ce que mon collègue parlait tout à l'heure, pour la gestion des effectifs. Parce que je pense qu'il y a quand même beaucoup d'informations sur ce sujet-là, puis c'est un sujet très large. Quand on considère qu'il y a 481 000 employés, là, c'est quelque chose de quand même assez complexe quand on le considère dans son ensemble.

Donc, dans le contexte de tout ça, c'est qu'au cours des trois dernières années des efforts importants ont été alloués pour dénombrer et contrôler les effectifs du gouvernement. La stratégie de mise en oeuvre à cet effet visait d'abord d'obtenir un portrait en continu du niveau et de la réparation des effectifs. Cette information est fondamentale, puisque le gouvernement en a besoin pour développer une vision intégrée de l'utilisation des ressources humaines. Elle visait également à réduire globalement les effectifs et à favoriser une allocation optimale des effectifs dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Le 5 décembre 2014, l'Assemblée nationale a adopté la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que les sociétés d'État. Cette loi permettait d'étendre le contrôle des effectifs aux organisations hors fonction publique. Pour ceux qui se souviennent de ce projet de loi là, il n'était, par exemple, pas possible d'avoir, dans certains organismes du gouvernement, les effectifs auxquels on envoyait des chèques à toutes les deux semaines, et l'ensemble des lois ne nous permettait pas de faire ces choses-là. Donc, cette loi-là a permis de régler ce problème-là et de permettre au gouvernement d'avoir, finalement, un dénombrement des effectifs qui était vraiment réaliste.

Donc, des objectifs ambitieux de réduction des effectifs ont été fixés pour 2014-2015 et 2015-2016, et les résultats ont été concluants. Alors que les effectifs de l'ensemble de l'appareil gouvernemental étaient historiquement en hausse d'environ 5 000 ETC, donc c'est des employés à temps complet, annuellement, de 2009-2010 à 2013-2014, ils ont été réduits de plus de 8 000 ETC en 2015-2016. En 2016-2017, les effectifs ont augmenté de 4 483 ETC par rapport à 2015-2016, mais demeurent en baisse de 3 665 ETC depuis deux ans.

Les baisses d'effectif enregistrées ont permis d'initier une réallocation des ressources vers les priorités gouvernementales. Je pense que, là, ici, M. le Président, il y a un élément très important. Donc, il y a eu, effectivement, des baisses d'effectif, mais le gouvernement écoute sa population, regarde ce qu'il se passe, et les mouvements qui avaient été faits ont permis de réallouer des ressources vers les priorités qui correspondaient aux besoins de la population. Donc, certaines catégories d'emploi connaissent, malgré tout, des hausses, par exemple, comme, M. le ministre l'a mentionné, le personnel infirmier et le personnel enseignant.

Donc, les baisses d'effectif enregistrées en 2014-2015 et 2015-2016 ont été conjuguées à une réallocation des ressources vers les priorités gouvernementales. En 2016-2017 et 2017-2018, les effectifs sont de nouveau en hausse afin notamment de soutenir les réinvestissements annoncés par le gouvernement, à titre d'exemple les actions visant à augmenter les services à la population en santé et services sociaux ainsi que la mise en oeuvre de la stratégie visant à améliorer la réussite en éducation par l'ajout de ressources spécialisées et de soutien. Et je crois que ces politiques-là qui ont pour objectifs d'aider la qualité de vie des gens et d'aider les familles par une meilleure préparation des enfants et un meilleur suivi pour s'assurer que ces enfants-là vont avoir la chance de réussir et d'obtenir des carrières de belle qualité...

Donc, la mise en oeuvre de la stratégie d'action visant à réduire les délais de justice, aussi, en matière criminelle, le ministre en a parlé un peu plus tôt dans la soirée, par l'ajout de procureurs, de juges à la Cour du Québec, de personnel en soutien aux services de justice ainsi que des ressources pour assurer la sécurité dans les palais de justice, ça, encore là, fait suite à des problématiques qui ont été développées dans ces segments-là, et, pour y régler le problème, bien, il a fallu y mettre des ressources supplémentaires.

Donc, il y a la réalisation aussi d'autres mesures qui ont été annoncées au discours sur le budget, ce qui explique, par exemple, que le personnel infirmier et le personnel enseignant sont en hausses respectives de 3,6 % et 4,1 %, alors que les effectifs globalement en hausse ne sont que de 1,1 % pour la même période.

Donc, il y a aussi, M. le Président, la consolidation de l'expertise de l'État. Le gouvernement poursuit ses actions prioritaires en matière de consolidation et de l'expertise interne, particulièrement dans le domaine des technologies de l'information. Et ça, c'est un sujet, M. le Président, qui me tient particulièrement à coeur, surtout dans la considération de la gestion des effectifs.

Comme vous le savez très bien, l'informatique et la productivité du personnel ou la quantité de personnel assigné à une tâche est quelque chose de très important, et, pour avoir vécu moi-même cette même transformation informatique dans l'industrie privée, où on avait réussi, sur une période de quelques décennies, d'avoir une croissance de productivité de 5 % par année sur une moyenne de 25 ans, donc 5 % de productivité par année, c'est quelque chose de très significatif. Mais c'était dans des domaines de technologie où l'automatisation, où la capacité des systèmes à se superviser et à mettre en contrôle des éléments d'opération faisait que la productivité pouvait s'accroître de façon très, très significative et très rapidement.

Un des sujets sur lequel, pour moi, il y a une valeur très, très fondamentale est qu'elle est l'opportunité sur les technologies de l'information en regard du contrôle des effectifs. Et, pour moi, c'est quelque chose qui, dans le temps, devrait être évalué et considéré dans l'évolution des programmes dont on a parlé précédemment.

J'ai fait un calcul bête et méchant. Quand on considère que, dans le budget 2018-2019, il y avait 481 000 employés et une masse salariale de 44,8 milliards, ce qui représentait un coût individuel, et là je fais un calcul très grossier, de 93 000 \$ par employé, approximativement, moi, j'avais un intérêt à essayer de comprendre comment... si on s'ajoute à la gestion du parc immobilier, combien la gestion du parc immobilier, combien la gestion des services et du soutien offert aux employés, combien ça coûte, et ça pourrait nous donner un portrait de base qui pourrait servir d'analyse éventuelle, dans un futur, pour permettre l'évolution, finalement, de ces paramètres d'effectif et d'intégration des ressources en technologies de l'information.

Donc, il y a quelque chose là-dedans qui serait un peu... très intéressant à regarder et à considérer pour voir comment on pourrait faire des analyses qui permettraient, finalement, de faire évoluer la productivité dans les structures de l'État, tout en respectant, finalement, l'évolution des capacités du personnel, le niveau d'éducation, lorsque... Comme ma collègue en a parlé plus tôt, l'argent qui va aller dans l'éducation, dans la formation numérique, dans l'évolution des technologies va définitivement permettre d'accélérer certains processus, d'en éliminer d'autres, puisque les processus automatisés permettent souvent d'acheminer les processus de façon rapide et même amener beaucoup de précisions et d'informations supplémentaires.

Donc, depuis l'annonce de la Stratégie gouvernementale en technologies de l'information, 945 ETC ont été accordés afin d'internaliser la force de travail en TI. Ainsi, plus de 70 % des travailleurs en TI sont maintenant des ressources internes. Je pense qu'il est très important de le mentionner, plus de 70 % des travailleurs en TI sont maintenant des ressources internes.

On a parlé des infrastructures au niveau des ingénieurs, au niveau des techniciens. Ici, j'ajoute cet élément-là parce que je considère que c'est une autre dimension qui permet au gouvernement québécois de prendre de l'expertise, de la compétence et de pouvoir comparer, finalement. L'expertise externe et l'expertise interne sont préférables, dans certains dossiers, par rapport à d'autres, et l'évolution de ces compétences-là, à mesure qu'elles vont se renforcer et se développer, bien, il va pouvoir y avoir des gains substantiels, dépendant de l'expérience respective et des besoins du gouvernement. Donc, l'expertise dans les spécialités névralgiques se renforce, la proportion des ressources internes ayant augmenté de 10 points de pourcentage entre 2015 et 2017.

Donc, il ne faut pas croire que ça, M. le Président, c'est des dépenses inutiles. C'est une forme d'investissement en capital humain qui va permettre au gouvernement, éventuellement, d'avoir des gains de productivité, des gains d'expertise et de réduire la dépense en contrats externes. Donc, il y a un contrepoids. Donc, au lieu de dépenser de l'argent dans le secteur privé, on va le dépenser à l'interne, et, cette expertise-là, on va s'en saisir, on va la garder et on va pouvoir l'utiliser pour faire du développement de la nouvelle technologie et des améliorations.

Donc, à travers tout ça, il y a une série de vecteurs. Le Conseil du trésor a autorisé 263 ETC afin de compléter l'affectation des 970 postes annoncés dans le cadre du plan d'actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Donc, cet ajout permet la reprise d'activités effectuées à contrat ou le renforcement de nouvelles activités.

Et finalement, dans le cadre du renouvellement des conventions collectives, le Conseil du trésor a accordé aussi l'ajout de 246 effectifs, pour 2018-2019, pour le rapatriement de l'expertise liée au déglacage, au déneigement et à la conservation des structures. Donc, M. le Président, je voudrais demander au ministre quelle est sa vision du gouvernement en matière de gestion des effectifs pour les prochaines années.

• (21 h 20) •

Le Président (M. Bernier) : 1 min 50 s, M. le ministre.

M. Arcand : Bon, écoutez, je pense qu'on a eu l'occasion d'échanger et je remercie le député également pour sa question. Je pense qu'on a ici trois visions passablement différentes. J'écoutais tout à l'heure les représentants du Parti québécois. Pour le Parti québécois, il faut un État plus fort, il faut augmenter encore davantage le nombre d'effectifs. Quand j'entends le représentant de la Coalition avenir Québec, toutes les questions sont à l'effet que, possiblement, il y a trop de monde dans la fonction publique, il faudrait réduire, il faudrait, encore une fois, travailler dans cette direction-là. C'est ce que je comprends des interventions de ce soir.

Je pense que la vision que nous avons, comme gouvernement, actuellement, c'est que, oui, il faut travailler à faire en sorte que les effectifs soient le plus contrôlés possible dans différents secteurs, mais la hausse des effectifs est très

souhaitable lorsque le gouvernement détermine les priorités. On a déterminé, nous, qu'il y avait des priorités en éducation, des priorités en santé. C'est là qu'on a mis la hausse des effectifs. Et c'est pour ça, tout à l'heure, dans la discussion que j'ai eue, on voit l'augmentation au niveau du personnel enseignant, du personnel infirmier. Et c'est ça, la vision du gouvernement.

Je pense que tout le monde reconnaît maintenant et doit voir que les technologies futures qu'on s'apprête à développer vont donner des résultats, et le résultat que nous voulons, à travers notre vision, c'est que les services à la population soient plus directs, avec moins d'intermédiaires, moins, je dirais, de cadre autour de cette structure-là.

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre, de vos explications. Nous allons revenir du côté de Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Merci, M. le Président. Il me reste à peu près 16 minutes, M. le Président?

Le Président (M. Bernier) : Il vous reste exactement 16 minutes.

Mme Léger : Alors, ce sont mes 16 minutes restantes de ma vie parlementaire depuis 22 ans parce que c'est mes derniers crédits. Alors, je termine les quelques minutes qui me restent, et non les moindres, M. le ministre, il faut quand même le dire, non les moindres.

Alors, je voulais... vous me permettez de saluer toute l'équipe des fonctionnaires, les équipes de direction. Ça m'a permis au fil de toutes ces années... Il y en a quelques-uns que je connais un peu plus parce qu'on a oeuvré parmi... lorsque j'étais au Conseil du trésor, entre autres, là, comme vice-présidente. Alors, je veux saluer, et permettez-moi, par vous tous, de saluer tout l'ensemble des fonctionnaires du Québec et les équipes de direction, les équipes des ministères. Alors, ça a été des moments superbes dans ma vie personnelle, mais ma vie politique. Alors, ce sont toutes des étapes comme ça, parce que j'en ai vécu... ma relève, en fin de semaine, et là, bien, ce sont toutes des fins de pages qu'on tourne pour se rendre jusqu'au 1er octobre, là. Alors, c'est des moments importants.

Alors, outre ça, je vais essayer de finir dignement sur notre rôle d'opposition officielle. Je voudrais dire au ministre, d'une part, différents petits... pour les dernières minutes, là, particulièrement, qui restent. Je voulais savoir, sur les ressources externes... dans les ressources externes, on a posé une question particulière, à l'opposition officielle, la question était : Durant les 10 dernières années, particulièrement, quelles sont les ressources externes? On a demandé : Quel est le coût horaire moyen des ressources externes? Et là le Centre de services partagés du Québec nous a écrit qu'il ne collige pas cette information, «notamment en raison du fait que plusieurs contrats sont conclus à forfait». Donc, on n'a pas été capable de me répondre pour les 10 dernières années, on n'est pas capable de me dire comment ça coûte, une ressource externe, en moyenne. On n'a aucune réponse de votre ministère.

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

M. Arcand : Alors, si vous me donnez quelques instants.

(Consultation)

M. Arcand : On pourrait vous sortir des données, mais ça va demander une analyse un petit peu plus particulière sur cette question-là. Je pense que c'est bien important de comprendre qu'il y a quand même, je dirais, des analyses qui sont faites au niveau de certaines... Par exemple, des conseils en architecture, la gestion de portefeuille, des coûts de programmation, etc., c'est en général des taux horaires qui peuvent varier, là, d'après ce que je vois, entre 80 \$ et environ 115 \$, sur une base horaire. Essentiellement, c'est ce que je vois dans les chiffres qui sont ici. Maintenant, je tiens encore une fois à dire...

Le Président (M. Bernier) : S'il y a un complément d'information, vous...

M. Arcand : ...qu'on peut répondre à cette question...

Le Président (M. Bernier) : Vous nous les ferez parvenir.

M. Arcand : ...avec une analyse qu'on vous fera parvenir.

Le Président (M. Bernier) : C'est ça. On va à ce moment-là s'assurer de les distribuer aux membres de cette commission. Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : L'autre élément que je veux vous parler, c'est celle de l'Autorité des marchés publics. Ce qu'on voit dans les questions qu'on a demandées, il n'y a aucune embauche que vous avez faite en date du 28 février 2018. Peut-être dernièrement, mais je sais qu'il y a des fonctionnaires qui sont en transition, vont être déplacés. Mais là qu'est-ce qui se passe avec l'AMP?

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

M. Arcand : Nous sommes actuellement dans la période d'embauche. Vous comprenez que la loi a été adoptée il n'y a pas tellement longtemps. Vous comprenez qu'avant d'embaucher tout le monde, la première chose, c'est qu'il faut embaucher un P.D.G. Alors, nous sommes actuellement dans une recherche qui est active de ce côté-là. Nous pensons être en mesure de pouvoir annoncer le tout d'ici la fin de l'été. L'autorité sera en place. On prévoit également que 57 personnes environ seront transférées au niveau de l'Autorité des marchés publics. Alors, c'est de la façon dont actuellement on fonctionne. Mais vous comprenez qu'actuellement la priorité, c'est de trouver la bonne personne qui va exercer le titre de P.D.G. Parce que, si vous avez vu la loi qui a été adoptée par mon collègue le ministre délégué, les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics sont assez importants. Et donc il faut s'assurer qu'on ait vraiment les meilleures personnes pour effectuer le travail.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Mme Léger : Oui. Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur le Fonds de suppléance. Il a été dit dans le budget... pas dans le... Dans Budget, on a le Fonds de suppléance inscrit 61 fois. On l'a noté, qu'il y avait beaucoup de choses qui s'en vont au Fonds de suppléance. Si je prends le Fonds de suppléance, je le prends dans le livre de budget des dépenses, à la page 56, puis là je vois dans le Fonds de suppléance...

Parce que, là, on se questionne. Puis Marc est avec moi, puis je le remercie d'ailleurs de son travail avec moi. Je regarde les trois éléments, le premier, le deuxième, le troisième du Fonds de suppléance dans le programme 5. Là, on a un chiffre, nous, d'à peu près 500... Bien là, vous mettez 1 167 000 000. Et là on a demandé puis on a réussi à demander et à avoir un peu plus de détails. Et je vous rappelle la décision... Parce qu'on a critiqué... j'ai posé des questions... d'avoir des renseignements sur ça, on ne les a pas eus. Ça a été long, ça a été compliqué. J'ai trouvé qu'on n'avait pas assez de transparence.

Et là, vous vous souvenez, suite à ma question au salon bleu, le président de l'Assemblée nationale a rendu une décision la semaine dernière qui disait à ce sujet, sur la question des Fonds de suppléance : «À ce sujet, je constate que, si l'information dont je dispose maintenant — le détail de l'utilisation du Fonds de suppléance — avait été rendue publique et avait été rendue accessible aux parlementaires, la question qui fait l'objet de la présente décision n'aurait peut-être jamais été soulevée par l'opposition officielle. En effet, bien que la communication de documents relève de la discrétion du gouvernement, il est souhaitable, voire même nécessaire, en matière de contrôle parlementaire, d'avoir une collaboration permettant une information la plus complète possible.»

Alors, je donne l'occasion au ministre de la donner, la plus complète possible, aujourd'hui. Si je regarde l'ensemble des dépenses, l'ensemble qu'on a pu voir du budget des dépenses, de ce que vous m'avez donné, les pages que j'ai, j'arrive à 581 millions de dollars. Pourtant, sur la ligne 1 de cette page 56 là, on arrive à 467 millions. Puis il semblerait que... Bien, si je regarde... Le total est de 1 167 000 000. Donc, je ne sais pas c'est quoi, le chiffre. Est-ce que c'est 581? Parce que, quand je les prends tous, Santé et Services sociaux, Économie, Faune et Parcs, Justice, l'ensemble des dépenses qui ont été faites par le gouvernement, j'arrive à 581 669 000 \$. Quand je regarde dans le livre, ce qui est écrit est 467 millions. Est-ce que vous pouvez me l'expliquer?

• (21 h 30) •

M. Arcand : Peut-être M. Jean...

Le Président (M. Bernier) : Donc, M. Jean, secrétaire général du Conseil du trésor. Est-ce que vous êtes consentants à ce que M. Jean prenne la parole?

Mme Léger : Oui. Et je dirais... Excusez-moi, je vais compléter.

Le Président (M. Bernier) : Oui.

Mme Léger : Parce que, si j'en ai pour 1 167 000 000, là, il m'en manque 585 millions, là, de dépenses quelque part.

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

M. Arcand : 467, c'est 2017-2018, hein? C'est 2017-2018.

Mme Léger : Oui.

Le Président (M. Bernier) : Ça va? Donc, M. Jean, secrétaire général du Conseil du trésor.

M. Jean (Denys) : M. le Président, le 467 millions qui apparaît au livre des crédits 2017-2018, c'est le solde du Fonds de suppléance. À ça, il va falloir considérer qu'en cours d'année... en début d'année 2017-2018, le Fonds de suppléance comportait des montants d'à peu près 412 millions, si ma mémoire est fidèle, de mesures du budget. Alors, ces mesures-là ayant été distribuées aux ministères en cours d'année, ils n'apparaissent pas aux résultats 2017-2018.

Si je fais le même exercice avec vous, M. le Président, pour Mme la députée, si vous prenez le Fonds de suppléance tel qu'il apparaît pour 2018-2019, par exemple, prenez le 1 078 000 000 \$, dans ce 1 078 000 000 \$ là, vous avez les sommes suivantes.

Vous avez d'abord 360,8 millions qui sont des mesures qui ont été données dans le discours du budget le plus récent, le dernier discours du budget, des mesures qu'on dit non ventilées, c'est-à-dire qui vont être distribuées dans les

enveloppes des ministères à chaque fois que les ministères vont venir au Conseil du trésor se faire autoriser la dépense. Donc, ça, ça fait partie du 1 078 000 000 \$.

Vous avez ensuite un certain nombre de provisions que le Conseil du trésor anticipe. Je vais vous donner un exemple. Par exemple, pour l'équité salariale, on pense, nous, qu'en cours d'année les règlements en équité salariale peuvent nous coûter, on estime, une centaine de millions. Donc, on met donc une centaine de millions au Fonds de suppléance.

Ensuite, on a ce qu'on appelle les crédits au net. Vous savez que les ministères et les organismes... Il y a des organismes, surtout, qui reçoivent des revenus et qui financent leurs opérations à même les revenus perçus, et, à chaque année, il faut faire une réconciliation revenus-dépenses de ces organismes-là. On a une centaine de millions de prévus pour les crédits au net.

Et finalement il nous reste à peu près 360 millions où ça, c'est une enveloppe pour imprévus en cours d'année. En cours de discussion, le ministre, tout à l'heure, évoquait les questions d'inondation, par exemple, ou de phénomènes imprévus aujourd'hui, ou encore de décisions, par exemple, des États-Unis sur des tarifs avec des programmes du gouvernement pour aider l'industrie. Donc, on a une enveloppe pour imprévus de 360 millions.

Ça, ça vous donne 1 078 000 000 \$ du Fonds de suppléance, tel qu'annoncé aux crédits. Donc, l'année prochaine, Mme la députée, quand je vais faire mon crédit en 2019-2020, quand je vais avoir 2017-2018, le 1 078 000 000 \$, il va être manifestement déduit du 360 millions de mesures budgétaires qui vont avoir disparu en cours d'année parce qu'ils vont être dans les enveloppes des ministères. Donc, vous ne retrouverez pas le 1 078 000 000 \$.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Mme la députée.

Mme Léger : Expliqué de même, j'apprécie cette explication-là. Est-ce que vous pouvez me l'écrire, ça? Est-ce qu'on peut l'avoir détaillé, comme vous venez de me le faire, sur papier pour qu'on comprenne, parce que, là, il fallait que...

M. Jean (Denys) : Oui, bien, M. le Président, si le ministre m'autorise, je pourrai fournir l'information.

Mme Léger : S'il fallait qu'il n'accepte pas... Si je n'avais pas posé la question... On ne le comprend pas, là. Vous comprenez que, là, ça arrivait... Mes chiffres n'arrivaient pas, de la façon qu'on l'a calculé aussi, nous autres, là. On regardait ça avec l'équipe, je n'arrivais pas. Il faut vraiment l'explication que vous nous donnez, parce que, quand on... On n'a pas la ventilation, d'ailleurs. Ça fait que, là, vous nous la donnez. C'est pas mal plus clair. Puis il faut quand même regarder, comme, l'année prochaine aussi, ce qui restera du 360 millions, comment est-ce qu'il va être dépensé l'année prochaine.

Le Président (M. Bernier) : Alors, vous le faites parvenir au secrétariat, que les députés puissent en prendre connaissance, si le ministre accepte. Oui, vous êtes d'accord, M. le ministre?

M. Arcand : Oui.

Mme Léger : Quand j'y vais plus en détail, quand on va dans le détail, sur les investissements que vous avez, les pages que vous m'avez données, là, sur le n° 29, là, du Fonds de suppléance, le n° 29, il y a une liste, là, de chacun des ministères. Si je regarde celui de Santé et Services sociaux, j'en regarde un où il y a une dépense de 129 millions. C'est le programme 2, l'élément 14. On le donne en détail. Les gens qui nous suivent ne comprendront pas ça, là, c'est un peu le fouillis. Ce n'est pas facile de comprendre. Mais, au moins, c'est la résultante. Qu'est-ce que vous allez me répondre sur ça? Alors, 129 millions... Quand je regarde ce que c'est, l'élément 14, dans le livre, c'est «activités connexes». Ça fait que, là, je suis dans le Fonds de suppléance, j'ai de la difficulté à le comprendre. On s'en va voir en Santé et Services sociaux, le programme 2, l'élément 14, j'arrive à 129 millions. Je regarde ce que c'est plus en détail, puis, dans le 129 millions, c'est écrit «activités connexes en Santé et Services sociaux». Ça m'en dit bien gros, là. Qu'est-ce que c'est, «activités connexes»?

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

M. Arcand : Bien, encore une fois, quand on marque «activités connexes», ça veut dire «ajout de services dans le système». Alors, ça peut être à différents endroits, mais il y a des ajouts de services, comme vous le savez, qui nous sont demandés régulièrement. Les ministères de la Santé, de l'Éducation sont souvent en demande dans ce domaine-là. Alors, c'est pour ça qu'on a mis ça à l'intérieur en disant «activités connexes». Bien, ce n'est pas une réserve comme telle.

Le Président (M. Bernier) : Non.

M. Arcand : Je crois que, selon l'information qui m'est donnée, là, pour être plus précis encore, on me dit qu'on avait acheté des lits, hein, c'est ça? Une demande qui venait du ministère de la Santé.

Mme Léger : ...en demander souvent, le ministère de la Santé, j'ai l'impression. Mais il y en a plusieurs que c'est parti aux médecins. Ça fait que, regardez, on revient...

M. Arcand : C'est un ministère, Mme la députée, qui a des besoins infinis.

Le Président (M. Bernier) : Merci. Mme la députée.

Mme Léger : Je veux revenir à notre page 56, là, que vous m'avez ventilée tout à l'heure, mais je veux revenir sur l'élément 1, de la page... Il y a 467 millions. C'est quoi, ça? Qu'est-ce qu'il y a dans ça, là, 467 millions?

Le Président (M. Bernier) : Il reste une minute.

M. Arcand : C'est le solde du Fonds de suppléance.

Mme Léger : Donc, il a été dépensé ou il n'a pas été dépensé?

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

Mme Léger : Il est dépensé ou pas?

M. Arcand : C'est pour fermer l'année, tout simplement.

Mme Léger : Mais donc il n'est pas dépensé?

M. Arcand : Il n'est pas nécessairement dépensé, non.

Mme Léger : Mais il va se dépenser durant l'année?

M. Arcand : Écoutez, c'est bien technique.

Mme Léger : Mais ce n'est pas le restant de l'année passée? S'il n'a pas été dépensé, ce n'est pas celui de l'année passée? Je suis en train de mêler tout le monde, mais...

Le Président (M. Bernier) : C'est votre dernière question piège.

Mme Léger : Parce que, si ça n'a pas été dépensé, pourquoi que ce n'est pas écrit «zéro»? Pourquoi on écrit «467»?

Le Président (M. Bernier) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, c'est parce que c'est un solde de crédit. Donc, on a fini l'année avec un 467 millions non utilisé qui va dans les livres généraux du gouvernement. Ça s'additionne sur le bilan financier de l'année. Donc, quand on va réconcilier les livres comptables à la fin de l'année, il va être dans la colonne, là, «sommes disponibles».

Le Président (M. Bernier) : Merci. M. le député de Laval-des-Rapides, la parole est à vous pour le dernier bloc.
• (21 h 40) •

M. Polo : Merci beaucoup, M. le Président. Je prends également le temps de saluer les collègues présents des oppositions, l'opposition officielle, et, bien sûr, le ministre responsable du Conseil du trésor.

M. le Président, ma question — et, tout comme vous, je suis présent, là, depuis hier après-midi, en fait depuis ce matin, depuis que nous avons débuté, là, les crédits — va être en lien avec le contrôle des dépenses. Et je vois que notre collègue de Pointe-aux-Trembles a répété... ou est revenue régulièrement sur ce thème-là, sur ce sujet-là.

M. le Président, en fait, en 2014, lorsque notre formation politique a assumé, là, la responsabilité du gouvernement, nous avons fait face... et nous sommes arrivés... nous avons fait le constat que nous étions en déficit structurel important, avec un taux de croissance des dépenses qui, dans les 10 années précédant l'année 2014, approchait en moyenne 5 %. Le taux de croissance nominal de l'économie pour les 10 années suivant l'année 2014 était prévu autour de 3,5 %. De plus, les états financiers présentés par le gouvernement, donc les budgets successifs depuis les 40 dernières années, n'avaient affiché qu'en seulement huit occasions, au cours des 40 dernières années, un budget équilibré. Et, pendant les cinq années qui ont suivi la crise financière de 2008, le déficit budgétaire était en moyenne de 2,7 milliards de dollars.

Donc, c'étaient des déficits récurrents qui s'accumulaient ou s'ajoutaient à la dette du Québec, une dette qui a grossi à travers les années et qui représentait un ratio de dette-PIB qui tournait autour de 55 %, qui était notamment le plus élevé au Canada, donc la province qui avait le ratio dette-PIB le plus élevé au Canada. Juste pour l'année 2016-2017, le service de la dette, M. le Président, représentait 9,8 % des dépenses budgétaires, pour un total de 7,5 milliards de dollars sur le poids du budget, ce qui veut dire plus d'argent à la dette, plus d'argent au service à la dette. Ça veut dire moins d'argent en services aux citoyens, notamment, et ce, malgré le fait que nous étions favorisés par un taux d'intérêt bas, qui est encore très bas malgré le fait qu'au cours des derniers mois il a commencé à augmenter, tout cela affecté par les changements démographiques. Et, comme nous le voyons, depuis les deux, trois dernières années, ces changements démographiques se font sentir également sur le nombre de Québécois, Québécoises sur le marché du travail, donc qui font partie de cette force du travail également.

Le gouvernement, donc, depuis 2014, M. le Président, s'est engagé fermement à reprendre le contrôle des finances publiques, et ce, par trois grands objectifs : un, une gestion responsable des dépenses, entre autres, également la relance de

l'économie, le développement économique des régions, et, troisièmement, l'orientation des efforts vers les services à la population, spécifiquement en santé et en éducation.

Au niveau de la gestion responsable des dépenses, je vous fais un résumé de cinq grands thèmes : la conclusion de l'entente à long terme avec les employés et les partenaires de l'État, la réduction des coûts au régime public d'assurance médicaments, l'optimisation des façons de faire, notamment à travers la révision des processus et des programmes, la révision des structures de gouverne comme la réorganisation du réseau de la santé et la fusion d'organismes, notamment ceux responsables des rentes et des régimes de retraite. Tout cela afin de favoriser le maintien à moyen et long terme de l'équilibre budgétaire. Le gouvernement a mis en place un mécanisme permanent de révision des programmes également.

Et, au niveau de la relance de l'économie, M. le Président, nous avons constaté au cours des dernières années... Nous avons pu voir de quelle façon le gouvernement a posé des gestes afin de stimuler l'investissement privé, favoriser le développement économique des régions, stimuler la recherche et innovation, promouvoir et favoriser l'entrepreneuriat, stimuler les exportations, répondre aux besoins des employeurs en matière de main-d'oeuvre, etc., et j'en passe.

Mes trois sous-questions, M. le Président, pour le ministre sont : Quelles sont les raisons qui expliquent la croissance des dépenses des programmes pour l'année 2018-2019, tout d'abord? Deuxièmement, est-ce que ces croissances des dépenses signifient la fin du retour à l'équilibre budgétaire pour l'année 2019-2020? Et, en troisième lieu, le gouvernement maintiendra-t-il les mesures mises en place au cours des dernières années, notamment la révision permanente des programmes?

Le Président (M. Bernier) : Vous avez 1 min 30 s.

M. Arcand : Bien, d'accord. Bien, d'abord, premièrement, avant de répondre à la question, je voulais juste profiter de l'occasion pour saluer la députée de Pointe-aux-Trembles et la remercier parce que je crois que, comme parlementaire, elle a été une très bonne parlementaire au fil des années, et particulièrement dans le domaine des garderies. Je sais que c'est quelque chose qui lui tenait à coeur. Alors, je voulais la féliciter et puis la remercier, peut-être, au nom des citoyens du Québec, de ses efforts pendant tant d'années au service de la population.

Maintenant, pour répondre à la question du député, bien sûr qu'on veut garder l'équilibre budgétaire. Pour nous, c'est incontournable. Cette année, on vit avec l'argent que l'on a. La raison pourquoi on est capables, cette année, d'augmenter les dépenses de 5,2 %, c'est parce qu'on a des marges de manoeuvre. Et on a décidé cette année d'investir en santé et en éducation en particulier pour être capables de donner encore de meilleurs services à la population, ce qui nous était demandé.

Dans les prévisions du ministère des Finances, au cours des prochaines années, compte tenu des revenus, compte tenu du budget de dépenses qui a été établi, tous ces éléments-là vont nous permettre de pouvoir maintenir l'équilibre budgétaire. Évidemment, je dois dire que le ministère des Finances, dans ses taux de croissance du produit intérieur brut et de l'augmentation des revenus du gouvernement, a été relativement conservateur dans son approche. Alors, je crois qu'on a la marge de manoeuvre pour pouvoir continuer à donner les services à la population.

Le Président (M. Bernier) : Merci, M. le ministre. Merci de votre réponse.

Adoption des crédits

Écoutez, le temps alloué à l'étude du volet Conseil du trésor des crédits budgétaires du portefeuille Conseil du trésor et Administration gouvernementale étant écoulé, nous allons maintenant procéder à la mise aux voix des crédits.

Le programme 2, intitulé Soutien aux fonctions gouvernementales, est-il adopté?

Des voix : Adopté.

Une voix : Sur division.

Le Président (M. Bernier) : Le programme 3, intitulé Commission de la fonction publique, est-il adopté?

Des voix : Adopté.

Une voix : Sur division.

Le Président (M. Bernier) : Le programme 4, intitulé Régimes de retraite et d'assurances, est-il adopté?

Des voix : Adopté.

Une voix : Sur division.

Le Président (M. Bernier) : Le programme 5, intitulé Fonds de suppléance, est-il adopté?

Des voix : Adopté.

Une voix : Sur division.

Le Président (M. Bernier) : Et le programme 1 fera l'objet d'une adoption ultérieurement pour finir nos crédits.

Donc, permettez-moi, avant d'ajourner nos travaux, de remercier tous les parlementaires qui ont travaillé à cette étude des crédits — merci, M. le ministre — et de remercier d'une façon spéciale Mme la députée de Pointe-aux-Trembles, vous remercier de votre engagement comme députée, vous remercier de votre engagement comme ministre. J'ai été témoin durant ces années de votre travail et tout ce que vous avez fait pour le Québec dans son entier. Merci de votre travail et ce que vous avez fait. Vous avez toujours été très, très courageuse dans tout ce que vous avez fait. Et, vous le savez, je tiens à le souligner, vous avez été une personne très courageuse dans ce que vous avez fait.

M. le député de La Peltrie. Merci, M. le député de Mégantic, Mme la députée de Bourassa-Sauvé, M. le député de Trois-Rivières, M. le député de Vanier-Les Rivières, M. le député de Laval-des-Rapides. Merci aux chercheurs qui accompagnent nos députés. Merci, bien sûr, au secrétariat et aux membres du Secrétariat du Conseil du trésor et aux organismes qui vous accompagnent. Merci, bien sûr, au personnel de l'Assemblée nationale, M. le secrétaire, M. le page, Mme la page.

Une voix : Merci, M. le Président.

Le Président (M. Bernier) : C'est bien. Merci également aux gens qui procèdent à l'enregistrement, c'est fort important, ceux qui sont ici et ceux qui sont à l'extérieur. Merci également aux gens qui nous écoutent et de votre attention.

Donc, compte tenu de l'heure, la commission ajourne ses travaux au mercredi 25 avril 2018, après les affaires courantes, où elle entreprendra l'étude du volet Retraite Québec des crédits budgétaires du portefeuille Finances. Merci.

(Fin de la séance à 21 h 49)