



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le jeudi 31 mai 2018 — Vol. 44 N° 60

Audition du Secrétariat du Conseil du trésor sur le rapport
2014-2015 du président du Conseil du trésor et ministre
responsable de l'Administration gouvernementale et de la
Révision permanente des programmes concernant l'application
de la Loi sur l'administration publique

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

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 31 mai 2018 — Vol. 44 N° 60

Table des matières

Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Denys Jean	1
Discussion générale	3

Autres intervenants

M. Sylvain Rochon, président

M. Pierre Reid

M. Marc Bourcier

M. Harold LeBel

M. Pierre Giguère

M. Ghislain Bolduc

M. Éric Caire

* Mme Renée Berger, Secrétariat du Conseil du trésor

* M. Reno Bernier, idem

* Mme Carole Blouin, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 31 mai 2018 — Vol. 44 N° 60

**Audition du Secrétariat du Conseil du trésor sur le rapport 2014-2015 du président
du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et de la Révision permanente des programmes concernant l'application
de la Loi sur l'administration publique**

(Quinze heures treize minutes)

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

La commission est réunie afin de procéder à l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor sur le rapport 2014-2015 du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes concernant l'application de la Loi sur l'administration publique.

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

Le Secrétaire : On a M. Villeneuve (Berthier) qui est remplacé par M. Lebel (Rimouski).

Le Président (M. Rochon) : Merci. Nous débiterons par l'exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Jean. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Les échanges vont se dérouler comme c'est l'usage, là, par blocs d'une durée d'environ 10 minutes, incluant les questions et les réponses, en alternance entre le gouvernement et les oppositions.

Alors, M. le secrétaire, je vous invite à nous présenter les gens qui vous accompagnent puis à faire votre exposé. Vous disposez de 10 minutes. M. Jean.

Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Denys Jean

M. Jean (Denys) : Merci, M. le Président. Bonjour. D'abord, bonjour à vous, bonjour aux membres de la Commission de l'administration publique ainsi qu'au personnel du secrétariat.

Je suis accompagné par des collaborateurs, comme vous l'avez vu. J'ai, à ma droite M. Reno Bernier, secrétaire associé à la révision permanente des programmes et à l'application de la Loi sur l'administration publique; à ma gauche, Mme Renée Berger, directrice générale de la révision permanente des programmes; à mon extrême droite, Mme Carole Blouin, directrice générale de l'encadrement gouvernemental des fonctions d'évaluation de programme et de vérification interne. Et, en arrière de moi, j'ai Mme Laplante, qui est la directrice du bureau du secrétaire.

Alors, M. le Président, bien entendu, c'est avec beaucoup de plaisir que je vous retrouve. C'est toujours un plaisir de retrouver les membres de la Commission de l'administration publique. C'est donc avec beaucoup d'intérêt que j'ai reçu l'invitation que vous m'avez transmise pour examiner le rapport d'application de la Loi de l'administration publique du président du Conseil du trésor.

C'est d'autant plus intéressant que, qu'on le veuille ou non, ça sera sans doute ma dernière occasion de voir la CAP avant la prochaine législature. Alors, en sortirai d'ici avec des leçons à retenir de vos bilans de travaux, sans doute, des dernières années. Je me ferai un plaisir de retenir ça.

Donc, la Loi sur l'administration publique, M. le Président, comme vous le savez, instaure un cadre de gestion axé sur les résultats, qui met en priorité la qualité des services aux citoyens et qui reconnaît le rôle important des parlementaires que vous êtes à l'égard de l'action gouvernementale et de l'amélioration des services.

Mon principal objectif aujourd'hui est donc de faire en sorte que nos échanges puissent vous appuyer dans cette démarche. J'ai l'intention d'aborder trois sujets, dans le fond, dans mes notes d'introduction.

D'abord, je voudrais revenir sur la raison d'être du rapport du président sur l'application de la Loi de l'administration publique. Je me permettrai, M. le Président, de déroger un petit peu au mandat que vous avez eu. Vous avez eu un mandat sur le rapport 2014-2015. Mardi dernier, le président a déposé le rapport 2015-2017, mais je pense qu'il est possible de faire d'une pierre trois coups, c'est-à-dire de comparer 2015-2017 à 2014-2015 et de tirer des leçons de ces trois années-là. Et finalement, bien, je vais essayer de dégager un certain nombre de perspectives sur la suite des choses.

Pourquoi un rapport d'application? Bien, c'est en raison de l'article 28 de la Loi de l'administration publique, qui établit clairement la responsabilité du président du Conseil du trésor de déposer annuellement à l'Assemblée nationale un tel rapport.

Donc, pour bien comprendre le contenu du rapport, je pense qu'il nous faut revenir à l'économie de la Loi de l'administration publique. Cette loi-là instaure aux articles 1 et 2 ce qu'on appelle un cadre de gestion axé sur les résultats, un cadre qui prévoit à l'article 2 notamment la prise en compte, dans les choix de gestion des ministères et des organismes, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles, l'atteinte des résultats en fonction d'objectifs préalablement établis, la reconnaissance du rôle de sous-ministres et des dirigeants d'organismes dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats, une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats, une utilisation optimale des ressources de l'administration gouvernementale.

À cette fin, la loi, vous le savez, fait obligation, aux conditions qu'elle détermine, aux ministères et aux organismes en service direct à la population et aux entreprises de se doter d'une déclaration de services aux citoyens à l'article 6, et à tous les ministères et organismes assujettis de disposer d'une planification stratégique pluriannuelle à l'article 8, et de produire, à chaque année, un rapport annuel de gestion à l'article 24.

Dans l'état actuel des choses, c'est-à-dire au moment où on se parle, tous les plans stratégiques visés qui étaient échus en 2017-2018 ont été renouvelés. Par ailleurs, les ministères et les organismes en service direct aux citoyens et aux entreprises possèdent une déclaration de services aux citoyens tel que prescrit par la loi, et 75 % des déclarations ont cinq ans et moins d'existence.

Finalement, tenus de produire un rapport annuel de gestion, on constate que tous les ministères et organismes ont procédé au dépôt dudit rapport à l'automne dernier.

Par ailleurs, je vous rappelle qu'en 2011, à l'instigation de la Commission de l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor a développé un indice concernant l'application des meilleures pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Depuis 2011-2012, cet indice, qui est construit autour de 10 composantes, est compilé et publié à chaque année dans le rapport concernant l'application de la Loi sur l'administration publique déposé par le président du Conseil du trésor. Donc, depuis cette date, à travers cet indice, nous sommes en mesure de constater les progrès et les reculs des ministères et organismes dans le déploiement des meilleures pratiques en gestion axée sur les résultats. C'est donc, pour l'essentiel, l'objet de nos échanges aujourd'hui.

• (15 h 20) •

Si on regarde le rapport 2015-2017, qui a été déposé par le président du Conseil du trésor mardi dernier, et qu'on le met en parallèle avec le rapport 2014-2015, sur lequel vous avez le mandat de travailler, vous allez constater que l'indice global concernant l'application de la gestion par résultats — là, je vous réfère à la page 71 du rapport 2015-2017 — s'est détérioré au cours des deux dernières années, passant de 80,1 % en 2014-2015 à respectivement 72,8 % en 2015-2016 et à 72,3 % en 2016-2017. Vous devez savoir qu'au début de cet indice le global se situait à 60,7 %. La détérioration s'explique notamment par une baisse des résultats de 2014-2015 à 2016-2017 dans quatre des 10 composantes de l'indice, à savoir l'association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées, les activités d'évaluation de programme, le plan d'action organisationnel en soutien à la planification stratégique, les attentes significatives et l'évaluation de rendement. Par ailleurs, malgré une augmentation de cinq points, la composante portant sur les activités d'audit interne demeure faible à 42,9 %.

Finalement, on peut noter qu'en matière de préoccupation de services aux citoyens les ministères et les organismes mènent des activités requises à un bon niveau et que, malgré l'absence de plan d'action organisationnel pour certains, les ministères et organismes disposent à 88 % d'outils de suivi des résultats de leurs planifications stratégiques. On peut également constater que l'étalonnage et la gestion des risques sont des pratiques largement déployées. En somme, le rapport 2015-2017 permet de constater que les progrès réalisés depuis 2011-2012 sont fragiles et qu'il est requis d'accroître nos efforts et nos travaux visant à consolider et à améliorer les pratiques de gestion axées sur les résultats.

Avant d'aborder les perspectives en particulier, vous me permettez de vous suggérer un préalable. J'ai remarqué, depuis quelques années, que le thème le plus courant porte sur la performance des ministères et des organismes. Selon les critères d'appréciation que vous avez vous-mêmes définis, pour être jugée performante, une organisation doit réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission, atteindre ses objectifs stratégiques, produire des services aux citoyens de qualité, exercer une gestion adéquate des ressources. En conséquence, la question qui vient, c'est la suivante : Est-ce qu'un cadre de gestion axé sur les résultats, tel que le prescrit la LAP, répond adéquatement à l'intérêt que vous portez à la performance des ministères et organismes qui, vous en conviendrez, a une portée plus large? La question est ouverte.

Quant aux perspectives plus particulières, je ferai le point d'abord sur la planification stratégique. Nous avons été actifs, dans la dernière année, au niveau des plans stratégiques des ministères et organismes, dont plusieurs n'étaient pas à jour et ne répondaient pas aux standards de qualité attendus. Ainsi, nous avons déployé un plan d'action pour s'assurer de la mise à jour et de la qualité des plans stratégiques des ministères et des organismes. Je vous rappelle que le plan stratégique du Conseil du trésor 2016-2019, qui a été déposé en mai 2017, s'engage à ce que 100 % des plans stratégiques des ministères et organismes soient renouvelés à leur échéance. Nous avons émis de nouvelles directives en juillet 2017 pour resserrer le processus, avons implanté un mécanisme de suivi continu et développé des services d'accompagnement et de conseil pour soutenir les ministères et les organismes.

Les résultats ont été concluants puisque 100 % des plans stratégiques qui étaient échus en 2017-2018 ont été renouvelés, ce qui représente un total de 33 plans stratégiques pour cette seule année. Et on ne s'est pas contenté, sachez-le, de renouveler les plans stratégiques, on s'est intéressé aussi à leur qualité. Il faut savoir que chaque plan qui est soumis au Conseil du trésor avant l'approbation du gouvernement et son dépôt à l'Assemblée nationale fait l'objet d'un examen rigoureux. Il me reste combien de temps?

Le Président (M. Rochon) : Je m'excuse de vous interrompre. En fait, il ne vous reste plus de temps.

M. Jean (Denys) : Alors, merci.

Le Président (M. Rochon) : Non, mais je souhaite savoir si mes collègues sont d'accord pour consentir à ce que vous poursuiviez.

M. Jean (Denys) : On peut arrêter...

Des voix : ...

Le Président (M. Rochon) : Alors, nous sommes d'accord pour que vous poursuiviez deux minutes encore, M. Jean. Allez-y. Allez-y.

M. Jean (Denys) : C'est la première fois que je suis autorisé comme ça, et je vais en profiter.

Alors donc, chaque plan, avant d'être déposé à l'Assemblée nationale, passe au Conseil du trésor puis est examiné sur la base d'un certain nombre de critères définis permettant de s'assurer qu'ils sont de qualité et complets. Notamment, on s'assure que chacun des plans contient des cibles intermédiaires et aussi que les indicateurs qui sont mis dans le plan de stratégie permettent de mesurer les effets ou les retombées des activités suggérées. C'étaient d'ailleurs deux préoccupations, je pense, de la Commission de l'administration publique.

Au chapitre de la déclaration des services aux citoyens, le Conseil du trésor examine les déclarations de services aux citoyens au moment où il examine les plans stratégiques. Normalement, la déclaration vient avec le plan stratégique. On intervient régulièrement auprès des ministères et des organismes pour améliorer leurs déclarations de services aux citoyens. L'an passé, on a fait 17 interventions, si ma mémoire est fidèle. Ça nous a permis de constater, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, qu'il y avait 25 % de déclarations de services aux citoyens qui étaient passées date cinq ans. Et aussi on a constaté qu'il y avait un certain nombre de faiblesses dans les déclarations de services aux citoyens qui nous sont proposées, de telle sorte qu'on est en train de déployer un plan de travail pour améliorer la qualité des déclarations de services aux citoyens. Je vous regarde, je pense que j'ai bouffé ma minute.

Discussion générale

Le Président (M. Rochon) : Vos deux minutes, en effet. Et je vais passer, M. Jean, au bloc d'échange avec les députés ministériels dans un premier temps. C'est ainsi que va se poursuivre l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor sur le rapport 2014-2015. Il n'est, en effet, pas interdit de parler avec vous du rapport plus récent, et très, très, très récent. Vous l'avez déposé mardi, alors vous imaginez bien que nous n'avons pas eu le temps de jeter sur ce dernier rapport, là, le regard très fin que nous aurions voulu. Alors, M. le député d'Orford, d'abord.

M. Reid : Bien, merci beaucoup, M. le Président. Écoutez, moi, je profiterais peut-être du fait que vous êtes dans quelque chose de plus général pour vous demander d'aller un petit peu loin et de nous en dire un peu plus, parce qu'une des préoccupations... Autrement dit, il y a d'autres collègues, puis peut-être moi aussi, on posera des questions plus précises, là, sur... mais, d'une façon générale, je voudrais situer ma question dans le contexte où la Commission de l'administration publique a des partenaires, entre guillemets, parce que son objectif est le même objectif que le Conseil du trésor, que la vérificatrice et même que la Protectrice du citoyen. Et donc, de plus en plus, on voit, depuis quelques années, un rapprochement important, intéressant et une articulation intéressante de ce côté-là.

Et moi, je dois vous dire que c'est avec un grand plaisir que j'entends certaines des choses que vous dites, vous pourriez peut-être continuer à en parler, là. Quand vous dites que vous accompagnez et que vous exigez, par exemple, qu'une stratégie ait un certain nombre d'éléments de qualité, j'aimerais ça peut-être que vous nous donniez quelques exemples là-dessus, parce que c'est quelque chose où nous, on regarde et on se sert, quand on fait notre travail pour les différents ministères et organismes, on se sert d'un plan stratégique, on examine le plan stratégique, on examine aussi, donc, dans le contexte des rapports qu'on est tenus de regarder et d'analyser et on se rend compte, au cours des années, que c'était souvent très inégal. Donc, il n'y avait pas nécessairement de norme, il n'y avait pas nécessairement un suivi de très près.

Et, quand on entend, puis je suis certain que les autres membres de la commission aussi, que vous avez mis en place des processus dans lesquels vous faites un examen rigoureux de ce qu'il y a dans les plans stratégiques, c'est quelque chose qui nous promet à nous, même si moi, je n'y serai plus, mais aux membres de la commission d'avoir, dans le futur, des éléments qui correspondent plus à une norme générale, à une qualité générale aussi, qu'on ne trouve pas toujours, quelles que soient les raisons, qui peuvent être bonnes, là, mais...

Et, dans ce sens-là, moi, j'aimerais peut-être que vous nous en parliez un petit peu plus, de ça, puis peut-être ça va nous amener à d'autres questions, par exemple, celle de l'accompagnement ou du non-accompagnement. Quel rôle, vous, sentez-vous que vous avez quand on pense à la préparation des rapports annuels de gestion, qui, eux aussi, sont souvent extrêmement inégaux d'un organisme à un autre?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

• (15 h 30) •

M. Jean (Denys) : ...M. le Président. D'abord, il faut, je pense, situer le tout dans une perspective historique, dans la foulée de la commission Robillard. La commission Robillard avait beaucoup insisté sur la performance de l'État. D'ailleurs, le titre du dernier rapport, c'était là-dessus. Et, dans ses recommandations, elle recommandait au gouvernement de se doter d'une unité dédiée à l'évaluation puis au soutien de la performance de l'État. C'est ce qui a présidé, d'ailleurs, à la mise en place d'un sous-secrétariat du Conseil du trésor dédié à la question.

À partir de là, le défi était de savoir comment on améliorerait, dans le fond, notre implication dans les domaines comme la planification stratégique, la déclaration de services aux citoyens, le rapport annuel de gestion, et d'autres choses qui ne sont pas dans la LAP mais qui supportent la performance.

Au niveau de la planification stratégique, parce que vous conviendrez avec moi que le premier instrument de performance, c'est la planification stratégique, établir où je m'en vais puis que c'est que je vais aller chercher comme résultat, alors là, on s'est dotés, dans le fond, d'un mécanisme d'analyse. Il y a six critères. Chaque fois qu'on reçoit une planification stratégique, on la passe à travers six critères bien précis pour s'assurer que la qualité du plan est là.

M. Reid : ...excusez-moi, on avait un groupe, des analystes qui font ça?

M. Jean (Denys) : On a une équipe spécialisée, c'est madame, ici, qui s'occupe de la question. Alors, chaque planification stratégique est reçue, analysée sous l'angle de six critères. Par exemple, est-ce que c'est conforme à la Loi sur l'administration publique? Est-ce que le plan est cohérent avec les orientations gouvernementales puis avec les recommandations de la CAP ou du Vérificateur général? Est-ce que les indicateurs sont de qualité, sont pertinents? Est-ce qu'ils sont SMART, c'est une technique, ça, qu'on appelle, pour s'assurer que l'indicateur est vraiment de bon niveau. Est-ce que les priorités gouvernementales sont bien enregistrées? Puis est-ce que c'est cohérent aussi avec l'allocation des ressources? Par exemple, les orientations en gestion des ressources humaines, en gestion des ressources financières... On analyse donc la planification stratégique sous ces six critères-là et, à partir de là, on recommande au Conseil du trésor d'accepter ou non ou de recommander ou non la planification stratégique au Conseil des ministres.

Le Président (M. Rochon) : ...parlé tantôt de «madame, ici», on peut peut-être identifier Mme Renée Berger, qui est directrice générale de la révision permanente des programmes. M. le député d'Orford.

M. Reid : ...poser une question, si vous voulez, parce que c'est elle qui pourrait répondre à la prochaine question, c'est... J'ouvre une petite porte que d'autres vont certainement prendre aussi, c'est que des organismes ne sont pas tous de la même taille et n'ont pas tous les mêmes ressources. Alors, est-ce que cette analyse-là se fait de façon différenciée selon l'organisme?

M. Jean (Denys) : La planification stratégique... excusez-moi...

M. Reid : M. le président voulait faire répondre madame, mais...

Le Président (M. Rochon) : M. Jean ou Mme Berger.

M. Jean (Denys) : M. le Président... une planification stratégique n'a pas de différence, que vous soyez gros ou petit, c'est un plan stratégique. C'est sûr que, si vous êtes petit, vous en couvrez moins, votre mission est plus petite. Mais une planification stratégique, au départ, c'est le même truc.

Ceci étant dit, vous avez raison d'évoquer le fait qu'il y a des ministères qui sont moins bien dotés. Parce qu'une planification stratégique on ne fait pas ça à toutes les semaines. Chez nous, l'équipe de madame appuie les ministères, les accompagne, les guide, les soutient et les aide à passer à travers le processus de planification stratégique.

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford.

M. Reid : C'est récent?

M. Jean (Denys) : Renée? 2016?

Mme Berger (Renée) : Oui.

Le Président (M. Rochon) : Mme Berger.

M. Jean (Denys) : Automne 2016.

M. Reid : Donc, on peut s'attendre effectivement que les nouveaux lots de programmes, de rapports, etc., de plans stratégiques qui seront analysés par la commission seront plus réguliers, ou, enfin, de qualité généralement la même.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : On peut escompter, M. le Président, que les prochains rapports de planification... D'ailleurs, déjà, ceux qui ont passé cette année ont fait l'objet du traitement que j'appelle le traitement, là, très serré. On peut s'attendre à ce qu'ils soient de meilleure qualité.

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford.

M. Reid : Est-ce qu'il reste un peu de temps?

Le Président (M. Rochon) : Oui, oui, M. le député d'Orford, allez-y.

M. Reid : Parce qu'automatiquement... mon collègue me mentionnait ici qu'automatiquement la qualité des plans stratégiques va avoir une influence sur la qualité de ce qu'on reçoit, nous, à l'autre bout, du rapport annuel de gestion, et qu'on analyse. Alors, comment est-ce que vous faites, peut-être, pour... en quelques mots, on y reviendra plus en détail, mais nous dire un peu, globalement, comment est-ce que vous faites pour s'assurer que ce lien-là va se faire aussi avec vous et que cette qualité-là va aussi avoir un accompagnement ou... Comment vous voyez ça, là?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, d'abord, si, par exemple — prenons l'exemple des indicateurs — les indicateurs de résultats, qu'on appelle les indicateurs d'effets-impacts, ou de réalisation terrain des activités sont plus précis, vous allez voir, dans le rapport annuel de gestion, une meilleure information du résultat des activités des ministères sur la réalité qu'ils voulaient corriger. Moi, je peux vous dire qu'aujourd'hui... c'est-à-dire 80 % des organismes qui sont déjà dans les indicateurs effets-impacts, là? Alors donc, ça, de ce côté-là, ça va être plus clair pour vous.

Par ailleurs, le rapport annuel de gestion, c'est un enjeu en soi, vous le savez. C'est un rapport... D'ailleurs, vous nous avez demandé, vous, en 2017, de nous pencher, en collaboration avec le Vérificateur général, sur le contenu du rapport annuel de gestion. On a fait un exercice. Il y a un défi de rendre ce rapport-là convivial, utile, pertinent, et on aura un travail à faire avec vous pour s'assurer justement que le rapport soit connecté avec l'amélioration de la planification stratégique.

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford.

M. Reid : Si, pour faire ça, il y a besoin d'accompagnement, comme ce que vous faites pour les plans stratégiques, est-ce que ça veut dire qu'on n'est pas encore rendus là, que vous allez attendre d'avoir une meilleure idée de ce que vous voulez exiger de la part des ministères?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : D'abord, pour le rapport annuel de gestion, au moment où on se parle, là, on ne changera rien, parce que, dans le fond, le rapport annuel de gestion, il est profilé pour répondre aux parlementaires que vous êtes. Actuellement, puis on se le dit entre nous, là, on a une discussion à avoir sur le contenu. On a eu d'ailleurs des échanges ici là-dessus. Il y a des enjeux à discuter. Le jour où on aura arrêté le contenu, on va s'intéresser à la forme que vous voulez recevoir. À ce moment-là, nous, on va faire comme on fait chaque année, pousser des directives aux ministères ou organismes pour qu'ils respectent les attentes de la Commission de l'administration publique en matière de rapport annuel de gestion.

Le Président (M. Rochon) : On se le dit, M. Jean. On se le dit plus qu'entre nous puisque ce sont des auditions publiques et diffusées, de manière sonore, sur le Canal de l'Assemblée nationale ou, en tout cas, sur son site Internet. M. le député d'Orford.

M. Reid : Bien, en fait, l'idée, donc, de... une fois que ça, ça va être fait, est-ce que vous pensez que c'est... Parce que la question qui se pose toujours un peu, c'est... Bon, le Conseil du trésor doit délimiter son action, parce que, bon, ce n'est pas infini, les ressources. Et, pour cette question-là, quand on aura au moins la nouvelle forme, une nouvelle version de rapport annuel de gestion, est-ce que vous pensez faire un processus, un peu ce que vous faites avec, par exemple, des organismes plus petits, moins dotés de ressources, avoir un peu d'aide du Conseil du trésor pour avoir une espèce de qualité moyenne assez... une qualité générale assez bonne?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, effectivement, ça fait partie de nos approches nouvelles, c'est-à-dire qu'on est plus en soutien maintenant, en conseil puis en accompagnement aux ministères, surtout les ministères qui ont moins de capacités ou de ressources. Alors, on est là. Les unités, que M. Bernier gère, servent justement à soutenir ces ministères-là.

M. Reid : Très intéressant.

Le Président (M. Rochon) : 40 secondes, M. le député d'Orford.

M. Reid : Ça va aller pour cette question.

Le Président (M. Rochon) : Ça va? Alors, on va passer maintenant au bloc d'échange avec l'opposition officielle. M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. Bonjour, M. Jean, Mme Berger, M. Bernier et Mme Blouin, bonjour. Écoutez, c'est une question qui me tenaille depuis ce matin, je vais vous la poser. On a deux rapports. Il y en a un qui a été déposé, puis là on l'analyse, c'était le rapport 2012-2014, c'est bien ça?

Une voix : ...

M. Bourcier : 2014-2015, excusez-moi, oui, oui, c'est parce que je retourne en arrière. Et il y a 2015-2017 qui arrive aujourd'hui. Là, je regarde l'article 28 de la Loi sur l'administration publique, prévoit que le président du Conseil du trésor doit déposer, «chaque année, un rapport concernant l'application de la [...] loi». Alors, pourquoi le retard? Vous pouvez nous expliquer ça? Pourquoi le retard de certains dépôts de documents? Vous arrivez là, avez-vous des explications?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Deux explications, monsieur. D'abord, il y a eu des difficultés de compilation. Vous savez, c'est important que les données soient correctes, là, hein, si on veut rendre ça public. Deuxièmement, depuis le président Coiteux, il y a eu plusieurs ministres qui se sont succédé. Puis, à chaque fois qu'on arrivait à en convaincre un de le déposer, bien, il s'en allait. Moi, c'est ce que j'ai vécu. Puis, ceci étant dit, ce n'est pas une bonne raison, mais ça fait partie des explications. Et là je peux vous dire, par exemple, que, le prochain, il va être prêt à l'automne prochain, parce qu'on est déjà en cueillette d'information auprès des ministères et des organismes.

Le Président (M. Rochon) : Monsieur, vous parlez évidemment du prochain rapport, pas du prochain président du Conseil du trésor.

M. Jean (Denys) : Non, le prochain rapport.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui, mais il y a une constante, là. Vous me dites que ça va être cet automne, mais il va y avoir un nouveau ministre. Est-ce que ça va être à temps encore ou il va y avoir un délai occasionné par un changement de ministre de quelque parti que ce soit, mon cher monsieur? C'est très important de...

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Regardez, ce que je contrôle, moi, c'est la production du rapport. La désignation du prochain président du Conseil du trésor, ça ne m'appartient pas.

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

M. Jean (Denys) : Moi, je serai prêt à l'automne prochain.

Le Président (M. Rochon) : Bien, M. le député de Saint-Jérôme.

• (15 h 40) •

M. Bourcier : En espérant qu'il soit de bonne humeur avec ce que vous allez déposer, j'imagine. Ça devrait être le cas, oui?

J'ai regardé dans le document aussi au niveau de la convention de performance, d'imputabilité en temps de gestion. On avait plusieurs organismes au 31 mars 2015, en fait, il y avait huit conventions qui étaient en vigueur, et là il y avait le Bureau des infractions, là, je ne vous les nommerai pas tous, là, mais il y en a moins. Et là on va tomber dans un autre domaine en 2015-2017, on nous a dit qu'il y en restait trois. Premièrement, première question : Pourquoi il y en a moins? Et la sous-question : Pourquoi Emploi-Québec n'est plus là?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bon, d'abord, premièrement, effectivement, vous avez raison de constater qu'il y en a moins; on est rendu à trois, là, qui sont en fonction. Cette section de la Loi de l'administration publique là est à réfléchir parce qu'honnêtement on ne peut pas dire que ça a donné des résultats qu'on espérait. Il n'y a pas nécessairement beaucoup d'intérêts ou de ministères qui se sont pointés pour utiliser ces mécanismes-là. Pourquoi? On ne le sait pas, on va l'analyser puis on va se poser des questions. Pourquoi Emploi-Québec a sorti, la raison exacte, Reno, est-ce que tu l'as? Non, hein? Je pense qu'ils ont revu l'aspect légal d'Emploi-Québec, ce qui fait en sorte qu'il n'était même plus possible, pour lui, d'être dans cette section-là de la Loi de l'administration publique.

Le Président (M. Rochon) : Est-ce que M. Bernier veut compléter? M. Reno Bernier. Non.

M. Jean (Denys) : Veux-tu ajouter quelque chose?

M. Bernier (Reno) : Non, je pense, c'est clair.

Le Président (M. Rochon) : Alors, M. le député de Saint-Jérôme?

M. Bourcier : Oui. J'attends toujours la lumière, M. le Président, mais pas la lumière de la réponse, mais la lumière rouge. Excusez. Quels résultats... vous aviez dit dans votre réponse que vous avez espéré des résultats. Quels résultats vous auriez espérés? Vous attendiez des résultats qui ne sont pas venus. J'essaie de...

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, M. le Président, quand la loi a été modifiée pour introduire ce mécanisme-là, là, il y avait, je présume, des gens qui se disaient : Il y a là un potentiel de gestion administrative intéressant. Entre vous et moi, là, quand

il n'y a rien que trois organismes au gouvernement du Québec qui utilisent ces mécanismes-là, on est légitimés de s'interroger sur la validité de ça. Est-ce que l'idée des ententes de gestion, telle que c'est proposé là, c'est une mauvaise idée? Je ne pourrais pas vous le dire. Mais est-ce que la mécanique pour les mettre en place, il y a peut-être des difficultés qui empêchent les gens de s'y intéresser? Alors, moi, je vous dis qu'on est rendus au stade de se poser de questions sur ces dispositifs-là

Le Président (M. Rochon) : Député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Pour mon bénéficiaire personnel, M. Jean, est-ce qu'ils sont libres d'utiliser ces ententes-là ou c'est le secrétariat qui les impose?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Ils sont libres, ça vient d'eux. Ils peuvent nous faire une demande, dire : Moi, je voudrais bénéficier de cette entente de gestion là. Et là, à ce moment-là, il y a comme une espèce d'entente pro forma entre le Conseil du trésor et l'organisme dans laquelle on dit : Bien, écoute, voici la façon dont tu vas te gouverner administrativement. Parce que, dans le fond, l'intérêt de ces ententes-là, c'est de donner aux organismes des allègements administratifs. C'est ça, l'intérêt. Et ça vient de l'organisme, et c'est cas par cas entre le Conseil du trésor et l'organisme.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Alors, si je comprends bien, quand ils se retirent de ce genre de convention là, ils ont plus de lourdeur administrative. Est-ce que je suis en droit de penser comme ça?

M. Jean (Denys) : C'est une décision qu'ils prennent. Lourdeur administrative, c'est relatif. Est-ce qu'il y a des gains à en avoir moins? Est-ce qu'il a des gains à en avoir plus? On ne le sait pas. Mais une chose est sûre, c'est que, quand ils se retirent, c'est parce qu'ils n'ont plus d'intérêt à être dans ce système-là. Et moi, je vous dis honnêtement, comme secrétaire du Conseil du trésor, il faut se poser des questions sur ces dispositifs-là parce que ça ne donne pas les résultats escomptés, là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Bien, je vais laisser la parole au...

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Rimouski.

M. LeBel : Merci. Merci et bonjour, tout le monde. Ce matin... mais c'est peut-être une question qui n'est pas exactement dans le rapport, là, mais ça m'intrigue. On parle de services aux citoyens, de déclaration de services aux citoyens, puis vous avez parlé aussi que vous regardez si les plans respectent les priorités du gouvernement. Est-ce qu'on peut retrouver, dans vos analyses, l'élément du déploiement des services en région? Est-ce que, pour vous, c'est quelque chose qu'il faut analyser? Quand vous... les ministères, le service qu'il y a aux citoyens, est-ce que la préoccupation du déploiement en région, du service de proximité, c'est analysé?

Tu sais, j'ai... pour le voir dans l'Est du Québec, là, il y a des ministères, je pense à la Régie du logement, il n'y a presque plus de personnes là pour offrir le service. C'est souvent centralisé. Je vois des gens qui ont besoin de services ou d'informations pour l'environnement, et on se fait dire que, le ministère en région, il est moins équipé, il a envoyé beaucoup de personnel qui a été centralisé. Pour moi, il y a un impact sur le service aux citoyens. Ça fait que ce que cet élément-là... Puis, en plus, le gouvernement s'est donné une priorité d'occupation du territoire.

Ça fait que cette préoccupation-là ou cette idée que le service aux citoyens doit être non pas centralisé à Québec ou à Montréal, mais qu'il soit présent partout sur le territoire, est-ce que c'est analysé par vous et à travers les plans stratégiques des ministères?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, je répondrais au député que le déploiement du service, ministère par ministère, ça relève du ministère. Ce n'est pas au Conseil du trésor à dire... Il y a des décisions d'opportunités gouvernementales et ministérielles à dire : Moi, je déploie les services de telle et telle unité, à travers le Québec, de telle manière.

Nous, ce qu'on regarde, c'est, quand il y a un service à quelque part, est-ce que les objectifs de qualité qui ont été fixés... D'abord, il y a-tu des objectifs de qualité? Puis est-ce que ces objectifs-là ont été rencontrés? Puis est-ce que les citoyens sont satisfaits? C'est ça qu'on regarde. Maintenant, qu'on ait 10, 15, 20, trois bureaux régionaux, ça, c'est vraiment la décision du ministère, là.

Et, vous le savez comme moi, M. le député, vous avez l'expérience, il y a une philosophie gouvernementale là-dedans aussi, hein, sur l'occupation du territoire ou le déploiement des services en région. Services Québec est là, là, pour faire du service en région, mais nous... Ce que je vais regarder, moi, c'est : Est-ce que le service qui est là, il est de qualité, puis que les citoyens sont satisfaits, puis que les objectifs qui avaient été annoncés, mettons, en termes de délais ou de... sont rencontrés?

Le Président (M. Rochon) : ...Rimouski.

M. LeBel : Oui, mais, en même temps, si on répond à vos questions, est-ce que les services sont de qualité, en termes de délais, est-ce que c'est là, est-ce que c'est accessible... C'est des questions que vous vous posez? Le fait que le service soit décentralisé, déconcentré ou pas, ça a un impact sur la qualité du service? Je veux juste savoir : Quand vous analysez des plans stratégiques ou... avec madame, là, quand vous aidez les ministères, et tout ça, est-ce que cet élément-là, cette vision d'un service, de services de proximité, plus proche des... pour réagir, est-ce que c'était pris en considération? C'est pour ça que je posais la question, c'est... Je sais bien que chaque ministère va savoir comment il déconcentre ses services ou pas, mais, à mon avis, ça a un impact ou ça vient... sur la qualité des services, le fait qu'ils soient déconcentrés ou pas.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Encore là, ce que je vais surtout vérifier, c'est... Si, par exemple, vous avez une orientation gouvernementale sur l'occupation du territoire ou encore sur le déploiement des services en région, je vais m'assurer que la planification stratégique respecte l'orientation du gouvernement. Ça, je fais ça dans la planification stratégique, comprenez-vous? Quand j'arrive pour regarder la déclaration de services aux citoyens, là, je vais aller vérifier si la qualité du service dispensé à tel ou tel endroit rencontre les attentes puis que les citoyens sont satisfaits.

Mais, pour revenir à votre question — parce que là, je vous écoute puis je commence à mieux comprendre, là — moi, je vais regarder dans la planification stratégique... Mettons, tu as un ministère avec des services décentralisés. Est-ce que ta décentralisation est conforme à l'orientation du gouvernement dans le déploiement des services en région? Si ce n'est pas conforme, je le rappelle à l'ordre. Mais ça, c'est à la planification stratégique.

Le Président (M. Rochon) : Alors, merci, M. le député de Rimouski. On va retourner du côté du gouvernement, et je passe la parole au député de Saint-Maurice.

M. Giguère : Je vais faire un petit bout. Vous avez parlé tantôt... Mon collègue en parlait, les rapports qui sont inégaux d'une année à l'autre, souvent, puis là que vous avez mis en place, là... Vous êtes là présentement pour les soutenir. Puis, avec le temps, vous pensez qu'on va être capable d'avoir des rapports un petit peu plus égaux. J'aimerais ça savoir, moi, là, quelque chose... le nombre d'employés que vous avez. Et puis, ces équipes-là, comment ça fonctionne, le recrutement? Parce qu'on voit que le taux de départs volontaires est quand même à 19,4 % pour 2016-2017. Ça m'a frappé un petit peu, là, c'est... Sur cinq ans, on trouve à renouveler complètement, là, tous les employés.

Donc, j'aimerais ça savoir, un, le nombre d'employés que vous avez, le personnel que vous avez. Et puis est-ce que vous avez des équipes... vous avez expliqué un petit peu, tantôt... vous avez des équipes spécifiquement formées pour venir en aide aux organismes, pour les supporter?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, le Conseil du trésor, au total, c'est 600. J'ai 30 personnes dédiées à travailler à la performance. Les équipes de M. Bernier, là, c'est une trentaine de personnes. Il faut voir que c'est récent comme unité, là, c'est en développement. Et c'est ces gens-là qui appuient les ministères et les organismes.

Quant au taux de départs, moi, il ne m'inquiète pas dans la mesure où il y a quand même des départs à la retraite là-dedans qui étaient prévus. Et, en plus de ça, bien, on est quand même dans un phénomène de pénurie de main-d'oeuvre, là, où la compétition est énorme pour se garder des ressources.

• (15 h 50) •

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford.

M. Reid : Là-dessus, la question de la main-d'oeuvre, donc, vous avez du recrutement à faire, mais est-ce que, comme c'est souvent le cas pour des services de finance dans les entreprises et les organisations, est-ce que vous avez du recrutement interne de ministères qui se fait chez vous?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Reid : Autrement dit, les 19 %, est-ce qu'il y a du monde là-dedans qui sont simplement partis dans un ministère?

M. Jean (Denys) : Oui, oui, par une bonne proportion. Parce qu'il y a de la mobilité beaucoup à l'intérieur du gouvernement du Québec, hein?

M. Reid : Puis, en général, ça veut dire que vos personnels sont appréciés. Quand on aide de proche, comme ce que vous êtes en train de faire, des entreprises, en étant proche d'elles, et des employés, des organisations, des ministères... et on les aide à développer des nouvelles approches, souvent, c'est là que les gens se font des contacts et c'est là qu'ils se font offrir des emplois. Est-ce que c'est un phénomène que vous avez vu ou que vous anticipez?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : C'est un phénomène, M. le Président, qu'on constate régulièrement. C'est un phénomène qu'on n'apprécie pas parce qu'on perd notre monde de qualité, mais que voulez-vous? Ça fait partie de la vie.

Le Président (M. Rochon) : Alors, M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Jean, bonjour, mesdames et monsieur, madame en arrière. Il me fait plaisir aujourd'hui... j'ai un paquet de questions, mais je voudrais commencer sur un segment relativement simple, c'est celui de l'indice d'application de la gestion, vos 10 éléments. Vous avez expliqué, dans votre présentation, la variabilité. Après l'utilisation de cet indice d'application là, depuis six ou sept ans, là, est-ce que vous êtes en position de dire que cet indice-là doit être maintenu, modifié, amélioré? Parce qu'il semble y avoir certaines limites à l'intérieur de ça. Mais il faut toujours être prudent quand on veut changer des choses, si on ne leur a pas extrait, si on disait, la viande de dedans, là, ce qui était bon puis qui était valable pour voir... nous faire passer la prochaine étape. Je pense qu'il faut continuer à poursuivre jusqu'à tant qu'on arrive à un point de maturité qui nous permet de grandir à la prochaine étape. Où en êtes-vous à l'intérieur de ça? Puis, s'il y a lieu, quelles sont les intentions, s'il y a des changements que vous prévoyez?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, d'abord, premièrement, on veut exploiter au maximum l'indice tel qu'elle est. Vous avez vu, par exemple, qu'il y a des indicateurs qui nous disent, par exemple, qu'on devrait se préoccuper d'un certain nombre de choses pour essayer de redresser un certain nombre de situations.

Ceci étant dit, on est en réflexion, on a même un chantier d'ouvert sur l'idée de remplacer cet indice-là par un indice qui serait plus un indice de performance des ministères et des organismes. On ambitionne à essayer de mettre en place, d'ici fin 2019, peut-être, une espèce d'indice qui nous permettrait... parce que, je l'ai évoqué tout à l'heure dans mon texte, on parle de plus en plus de performance des ministères et des organismes. L'indice qu'on a devant nous, c'est un indice d'utilisation des bonnes pratiques de la gestion par résultats. Ce n'est pas qu'elle n'est pas utile, là. Mais, si on se met dans une perspective de performance, est-ce qu'on ne devrait pas avoir un indice qui est plus près de l'idée de la performance, un? Deuxièmement, aussi un indice qui pourrait permettre aux ministères et organismes de se comparer les uns aux autres dans des domaines communs pour pouvoir... puis, d'ailleurs, les parlementaires peut-être pourraient bénéficier de cette espèce de classement de ministères et organismes en matière de performance. Puis, ultimement, bien, ça permettrait aussi aux ministères et organismes d'améliorer leur performance. Parce que l'indice nous permettrait de détecter les déficits de performance.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Un des éléments difficiles à l'intérieur de cet indice-là, puis on en voit rapidement les limites, si on parle des... en fait, je pense qu'il y en a 70, ministères et organismes, puis je ne...

Une voix :...

M. Bolduc : Pardon?

M. Jean (Denys) : 66.

M. Bolduc : 66, puis, ici, on parle de 55 ou 56 qui participent à ça, là.

M. Jean (Denys) : 65. M. le Président, il y a 65 ministères, je pense, qui ont répondu au questionnaire, mais il peut arriver que, sur un domaine x, ils n'aient pas répondu. Parce que c'est une réponse volontaire, hein?

M. Bolduc : Oui. Mais, fondamentalement, c'est que, quand on regarde ce genre d'indice là, il y a toujours la question de l'interprétation, il y a toujours la question de comment il mesure. Donc, il y a une série d'erreurs qui font qu'on arrive à une sommation de résultats qu'il devient un peu précaire d'interpréter, parce que les gens n'ont pas tous défini de la même façon, n'ont pas regardé les indices de la même façon et qu'à la fin, étant donné que les missions, la diversité, la quantité de gens, etc., fait que tout ça, là, fait un bruit de fond qui est plus ou moins important. Comment vous y retrouvez-vous à partir de ça? Parce qu'on n'a pas le bruit ou, si vous voulez, la variabilité de la compréhension, de l'analyse, etc.? Qu'est-ce que vous faites avec ça quand il y a des indices, par exemple, et on l'a vu à l'intérieur de votre présentation, où il y a quand même une évolution, puis, des fois, elle peut devenir négative? Vous expliquez cette partie-là. Mais, tout ça, ça nous indique juste qu'il y a une variabilité, puis cette variabilité-là, ça devient un frein au développement, O.K.? Comment vous gérez ça?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, d'abord, M. le Président, c'est toujours compliqué, un indice composite, hein, parce que, d'abord, c'est de trouver les meilleures composantes, les mesurer adéquatement puis surtout leur donner une valeur relative, une valeur d'importance relative. Ceci étant dit, l'indice qui est là, l'intérêt... Mais, vous avez raison, il y a un bruit de

fond. L'intérêt que j'y vois, c'est qu'elle nous permet de nous alerter sur des tendances. Dans les 10 indices, là, celui qui est le plus frappant pour moi, là, comme secrétaire du Conseil du trésor, quand je regarde le résultat depuis le début, là, c'est l'audit interne.

M. Bolduc : C'est le?

M. Jean (Denys) : L'audit interne.

M. Bolduc : O.K.

M. Jean (Denys) : Quand on demande aux ministères et aux organismes : Faites-vous des activités d'optimisation des ressources dans le cadre de l'audit interne?, on est toujours en bas de 50 % depuis le début. Et ça, ça vient conforter ce que Mme la Vérificatrice générale prétend sur le sujet, puis ça donne de l'appui à son rapport. Et, nous, ça nous légitime, là, pour intervenir dans ce domaine-là.

Maintenant, on doit la prendre, mais on doit la gérer aussi comme étant des tendances. Je vais vous donner un exemple. Si, demain matin, l'étalonnage diminue de 10 % d'une année sur l'autre, c'est peut-être parce qu'il y a de l'étalonnage qui a été prévu pour l'année prochaine. Comprenez-vous? Ce n'est pas nécessairement un défaut qu'il n'y ait pas d'étalonnage. Demain matin, par exemple, si j'avais une baisse prononcée des activités en gestion de risques, là, je commencerais à m'inquiéter comme secrétaire du Conseil du trésor, alors que là c'est relativement élevé. C'est comme ça que je le gère, M. le Président, l'indice.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Je pense que l'interprétation que vous nous donnez, qui est plus une analyse qualitative, là... On ne fait pas une analyse quantitative avec une... comment je dirais ça, donc... une moyenne mathématique, etc., c'est beaucoup plus des caractéristiques qualitatives qui vous permettent, comme vous le dites, d'orienter des tendances, O.K.? Puis, dans cet aspect-là...

Une voix : ...

M. Bolduc : ... — oui, de mesurer les tendances — dans cet aspect-là, c'est très bien. Mais est-ce que, pour... Puis peut-être que nous aussi, on aimerait bien ça. Il y a de certaines variables, là, qu'on aimerait aussi voir. Comment est-ce qu'ils ont pu interagir avec vous? Est-ce que vous avez une mécanique qui va nous permettre éventuellement... Je ne dis pas exclusivement la Commission de l'administration publique, mais les élus, là, du gouvernement. Parce que cette mission-là d'être gardiens, si on veut, de la gestion du personnel, qui remplit en fait, là, donne les services à la population, c'est quelque chose qui est un peu abstrait pour beaucoup d'élus. Comment vous, avec votre expérience, vous voyez ça...

Le Président (M. Rochon) : M. Jean...

M. Bolduc : ...ce besoin-là des députés?

Le Président (M. Rochon) : En une trentaine de secondes, M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, écoutez, c'est... je pense qu'il faut qu'on vous outille pour que vous sachiez, sur les 66 ministères et organismes, là, c'est qui qui sont dans la cohorte du haut, des plus performants, puis qu'est-ce qu'il fait qu'ils sont plus performants que les autres, puis c'est qui, ceux qui sont en bas, puis pourquoi ils sont en bas, puis qu'est-ce qu'ils mériteraient de prendre en haut pour s'améliorer, parce qu'à la fin du jour la performance, c'est une garantie de base de la qualité de service aux citoyens.

Le Président (M. Rochon) : Merci. On va maintenant passer au bloc d'échange avec la deuxième opposition. M. le député de La Peltrie.

• (16 heures) •

M. Caire : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Jean, M. Bernier, Mme Berger, Mme Blouin, Mme Laplante, qui était en punition hier.

Vous avez donné une amorce de réponse à ma prochaine question. Mais vous êtes un fonctionnaire d'expérience, et je vous connais assez pour savoir que vous ne parlez pas pour rien dire. Quand vous dites : Est-ce qu'un cadre de gestion... puis je veux vous citer au mot, là... Est-ce qu'un cadre de gestion axé sur les résultats répond adéquatement à l'intérêt que vous portez à la performance des ministères et organismes?, j'aimerais ça savoir ce que vous voulez dire exactement, parce que j'ai l'impression, là-dedans, que vous mettez la performance et les résultats en opposition... puis, si je me trompe, corrigez-moi, là, mais... alors que j'ai l'impression qu'un est tributaire de l'autre. Donc, qu'est-ce que vous voulez dire exactement?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, je pense que l'un est dans l'autre. Le résultat est dans la performance. Tu peux avoir le meilleur résultat du monde, mais avoir géré de manière non optimale, hein? On peut penser, M. le député, par exemple, que vous mettez beaucoup, beaucoup, beaucoup de ressources sans vous assurer qu'elles soient utilisées de manière efficace. Vous allez chercher vos résultats. Bravo, le résultat, mais l'efficacité n'est pas là. Et là je pense qu'il va falloir recalibrer, entre vous et moi, la part du résultat sur les autres enjeux de performance. Mais je n'exclus pas le résultat, je l'inclus dans la notion de performance.

Le Président (M. Rochon) : ...La Peltrie.

M. Caire : Dans le fond, vous dites, on peut être efficace sans être efficient. Et ce que vous nous dites, ce que vous nous invitez à faire, dans le fond, c'est à ne pas vérifier exclusivement l'efficacité, mais s'assurer que tout ça a été fait de façon efficiente. Parfait. Maintenant, comment on fait ça?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Et c'est là qu'arrive...

Le Président (M. Rochon) : Juste pour qu'on puisse... j'invite à ce qu'il n'y ait pas de sous-commission en marche en même temps que la commission. Allez-y, M. Jean.

M. Jean (Denys) : C'est là qu'arrive l'idée, M. le député, de s'entendre sur une définition de ce que c'est que la performance, la performance d'un ministère et d'un organisme.

M. Caire : Pour ma compréhension, M. Jean, quand vous parlez, juste pour que... les mots ont un sens. Vous parlez de la performance, vous parlez de l'efficacité, puis, les résultats, vous parlez de l'efficacité. pour qu'on s'entende pour le discours. O.K. Parfait, merci.

M. Jean (Denys) : Alors, qu'est-ce que c'est, un ministère, un organisme performant? Vous, vous avez donné, ici, à la Commission de l'administration, une définition, il y a quelques années déjà. Est-ce que c'est toujours la bonne? Est-ce qu'elle ne mériterait pas d'être revue? Une fois qu'on s'est dit ça, c'est quoi, les instruments maintenant qu'on devrait mettre en place pour s'assurer, justement, d'atteindre cette performance-là? Actuellement, dans la Loi sur l'administration publique, on parle de la planification stratégique, de la déclaration de services aux citoyens et du rapport annuel de gestion. On ne parle pas, par exemple, du plan annuel de gestion des infrastructures. On peut se dire, par exemple, que, dans le domaine de la santé ou dans le domaine de l'éducation, les orientations stratégiques des deux ministères en maintien d'actifs ne sont pas négligeables, font partie de la performance, hein? Dans la LAP, on ne parle pas non plus d'audit interne, hein? On ne parle pas non d'évaluations de programmes, ainsi de suite. Il y a des choses qui ne sont pas là, qui mériteraient peut-être d'être encadrées dans un cadre de gestion que j'imagine plus large, plus axé sur la performance, les deux derniers étant des outils d'amélioration de la performance. C'est un peu ça, le concept que j'ai. Maintenant, et puis en conséquence, le fameux rapport de l'application de la LAP, M. le député ou M. le Président, là, à ce moment-là, il vient calibrer la performance des ministères et des organismes. Là, c'est la réflexion du secrétaire du Conseil du trésor.

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

M. Caire : Mais donc, si on prend ça à l'origine, est-ce que vous diriez que le premier outil, puis je me doute un peu de la réponse, c'est le plan stratégique? Vous avez dit tantôt : Bon, on est à jour au niveau du dépôt des plans stratégiques. C'est bien. Mais vous avez rajouté quelque chose qui, à mon avis, est fondamental, vous avez dit : Non seulement nous avons déposé les plans stratégiques, mais nous nous sommes assurés de leur qualité. Puis ça, j'aimerais vous entendre là-dessus, parce que, pour moi, c'est fondamental. Vous avez parlé de vos six critères, du critère SMART... Donc, j'aimerais vous entendre sur depuis combien de temps on a mis ça en place, jusqu'à quel point les plans stratégiques répondent aux critères que vous avez mis en place. Mais, surtout, M. le secrétaire, en tout respect, qu'est-ce qu'il arrive si vous êtes devant un plan stratégique qui visiblement ne répond pas à ces critères-là? Quel est le pouvoir de contrainte, je dirais, du Conseil du trésor à dire à un ministère ou à un organisme : Refaites vos devoirs sur la base de tels, tels, tels critères, qui sont des critères objectifs, là?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, bon, les six critères, je pourrai y revenir. Je peux vous dire qu'on applique ces critères-là depuis l'automne 2016. Et, étrangement, là, avant ce moment-là, ce n'était pas le Conseil du trésor qui était responsable de ça, c'était le Conseil exécutif. Ça nous a été donné à l'automne 2016. Qu'est-ce qu'il arrive si un... D'abord, premièrement, il y a du travail qui se fait avec les officiers du ministère, là. On s'assure... On travaille avec eux autres. D'abord, on...

M. Caire : Ça, c'est le groupe à Mme Berger, j'imagine.

M. Jean (Denys) : Oui.

M. Caire : O.K.

M. Jean (Denys) : Mme Berger, là, elle les part au début. Dès qu'ils initient leur démarche de planification stratégique, elle est avec eux. Elle les suit continuellement. Quand ils ont une proposition de planification stratégique, ils nous l'envoient de manière préliminaire. Nous, on l'analyse à travers nos six critères. Si ça ne fonctionne pas, c'est retourné, c'est corrigé, revu. Et, quand ça arrive au Conseil du trésor, si jamais ça ne fonctionne pas puis qu'on a tout fait, nous, administrativement pour le faire corriger, bien, on recommande au Conseil du trésor de dire au Conseil des ministres que cette planification stratégique là ne doit pas être acceptée et approuvée. Et ça, bien, c'est une grosse décision.

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

M. Caire : O.K. Donc, je comprends que, quand vous analysez un plan stratégique, il y a l'aspect quantitatif, donc les ressources humaines, les ressources financières qui seront attribuées aux différents objectifs du plan, parce que j'imagine, évidemment, qu'on parle d'objectifs mesurables et quantifiables. Qualitatif, vous dites : Bon, bien, est-ce que les objectifs sont réalisables? Est-ce qu'ils sont suffisamment ambitieux? Parce qu'il peut y avoir une tentation d'avoir des objectifs facilement atteignables. Donc, est-ce que... En fait, je pose la question : Est-ce que vous êtes en mesure de dire : Bien, ça manque un peu d'ambition, tout ça, vous êtes capables de faire mieux, compte tenu des ressources qui sont attribuées?

Et il y a un élément que je n'ai pas entendu, probablement qu'il est là, mais est-ce qu'il y a un critère de temps? Est-ce qu'il y a des échéanciers? Parce que, tantôt, on parlait d'indicateurs de performance intermédiaires. Donc, j'imagine qu'il y a un critère de temps aussi dans la réalisation des objectifs, qui fait en sorte que le plan stratégique, il est acceptable ou il n'est pas acceptable. Au-delà de la durée même du plan stratégique... Je pense qu'il doit être entre trois et cinq ans, selon la loi, mais, dans un objectif en particulier, est-ce qu'on pourrait dire : Bon, bien, écoutez, cet objectif-là, sincèrement, vous êtes capables de réaliser ça en deux ans, même si le plan, lui, s'échelonne sur cinq ans. Je ne sais pas si vous comprenez vraiment... vous cernez la question, là? Êtes-vous capables d'aller aussi loin dans l'analyse d'un plan stratégique?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : C'est-à-dire qu'on peut arriver à établir ou à déterminer que, par exemple, un objectif... Si, par exemple, vous avez une planification stratégique sur cinq ans puis vous avez un objectif que vous réalisez en deux ans, on peut dire que votre ambition est réduite, hein?

M. Caire : Je comprends.

M. Jean (Denys) : Alors, on le signale au ministère. Il révise ses affaires. Puis, s'il ne les révise pas, on le signale au Conseil du trésor. Mais l'objectif à atteindre, c'est de la farine du ministère. C'est lui qui décide : Je veux aller là. Les moyens que tu alignes puis la façon claire que tu le présentes, nous, on vérifie, on s'assure que c'est bien, correct, que les indicateurs sont corrects. Ça, c'est ce qu'on fait.

M. Caire : Mais, en même temps... Vous dites : C'est la farine du ministère. J'en conviens, mais vous avez dit, dans votre présentation : Un des critères, c'est de s'assurer que le plan stratégique va s'arrimer aussi avec les politiques du gouvernement, les objectifs du gouvernement. Donc, oui, le ministère a une marge de manoeuvre, on va le dire comme ça, sur la définition de ses objectifs, mais, en même temps, vous avez, j'imagine, la prérogative de dire : Par rapport à la politique gouvernementale, on n'est pas là, là.

Le Président (M. Rochon) : En 45 secondes, M. Jean.

M. Jean (Denys) : Un bel exemple, M. le député, je vais vous le donner, c'est l'éducation. On a reçu récemment le plan stratégique du ministère de l'Éducation après que le gouvernement a adopté une politique sur la réussite scolaire. Une des premières choses qu'on s'est assuré, c'est que l'engagement gouvernemental sur la réussite scolaire soit traduit correctement dans la planification stratégique. Donc, quand on vous dit qu'on regarde les politiques, c'est ça. Tu sais, je veux dire, vous avez annoncé une politique, est-ce que votre planification stratégique la supporte, elle l'appuie? C'est ça, le travail des... C'est fait, ça, par nos équipes.

Le Président (M. Rochon) : Merci. On revient au bloc ministériel. M. le député de Mégantic.

• (16 h 10) •

M. Bolduc : Merci, M. le Président. M. Jean, on est en train de discuter sur l'indice d'application. Et je vais maintenant... On a établi un peu où vous en êtes, là. Je voudrais aller un peu plus loin puis voir comment on veut évoluer puis je vais vous donner quelques exemples. Je vous donne l'exemple, là, en fait, de la création du CSPQ, la nouvelle version des technologies de l'information, qui doit être, pour vous, un paramètre dramatiquement important qui va altérer, changer les façons de travailler dans beaucoup de ministères et qui va mettre des éléments de contrôle qui sont... appelons-les différents, ou qui vont changer la nature de la séquence de travail. Et puis là on va rester au niveau, pour tout de suite, là, on descendra un peu plus tard, mais est-ce que la mécanique des changements qui ont été mis en place va apporter, dans l'évaluation de l'indice d'application et les évaluations globales, une révision? Parce que, tôt ou tard, ces éléments-là vont s'intégrer à l'intérieur de ministères et d'organismes, et vont s'étendre. Comment on va percevoir ça? Puis comment on va le voir si ça marche ou si ça ne marche pas?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Alors, M. le Président, je pense d'abord que la performance de l'organisme qu'est le CSPQ, c'est une chose, mais...

M. Bolduc : Ça, c'en est une.

M. Jean (Denys) : C'est une chose. Maintenant, si le gouvernement du Québec disait : Demain matin, là, sur tel type de gestion technologique, le CSPQ doit faire la chose, et que moi, je reçois une planification stratégique qui va à l'encontre de cette orientation-là, je suis légitimé de rappeler le ministère ou l'organisme à l'ordre. C'est un peu comme ça que je vois ça.

L'autre élément, si vous me permettez, M. le Président, dans l'analyse que l'on fait des planifications stratégiques, on s'assure que les ressources de toute nature soient correctement gérées, y compris les ressources en technologie de l'information. Donc, la planification stratégique, elle doit respecter les politiques gouvernementales en technologie de l'information.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Ça va bien, sauf... puis j'entends très bien ce que vous me dites. Mais là où nous, on se fait, comment je dirais, attaquer sans avoir de possibilité de réponse, c'est d'être capable d'arriver puis de dire : Bien, les technologies de l'information, on investit des milliards, puis là je vous donne un point de vue, là, externe, puis on n'est pas loin de la réalité, mais on investit des milliards là-dedans, puis ça ne produit pas grand-chose. Puis là je comprends que, dans le plan stratégique, l'élaboration des programmes, etc., mais il y a quand même un lien interactif pareil critique entre l'outil et la performance de l'employé, et de s'assurer que l'employé a la formation adéquate pour travailler avec l'outil. Si on prend quelqu'un qui a juste une éducation primaire puis qu'on lui fait faire de la programmation, il va peut-être bien y avoir une dichotomie assez significative. Puis là j'amplifie le problème, bien naturellement, mais est-ce que cet aspect-là de la gestion des ministères et organismes vous concerne à ce niveau-là entre les deux éléments critiques qui s'appellent, un, les outils de travail, et, deux, le personnel qui exécute les tâches?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Oui, parce que, dans le fond, quand on va regarder l'utilisation des ressources humaines, quand on va regarder, là, on va faire une analyse sur la façon dont le ministère utilise ses ressources humaines, on va s'intéresser à est-ce qu'il a, par exemple, une planification de main-d'oeuvre. On va s'intéresser : Est-ce qu'il a une évaluation de la compétence de son personnel. Est-ce qu'il a investi dans la compétence de son personnel? Est-ce qu'il a mobilisé son monde? Ça, ça fait partie des intérêts qu'on a quand on regarde les planifications stratégiques.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Dans le rapport annuel, puis là je ne sais pas si on... Je ne peux pas commencer à m'attaquer et dire qu'est-ce qu'on veut voir dans un rapport, mais je vous donne, pour moi, l'élément que, quand on regarde, par exemple, les programmes de la santé — puis vous avez vu tous les changements qu'on a faits, on a fait des politiques, on a fait plusieurs lois qui ont pour objectif d'améliorer la productivité, de moderniser les outils et de donner un meilleur service à la population, améliorer la qualité de vie des Québécois, là, en français bien clair — à travers tout le bruit de fond, à travers tout ça, là, les gens, il y a beaucoup de critiques, il y a des pressions syndicales, il y a des gens qui ont des commentaires, comment on fait pour s'y retrouver? Puis nous, on n'a pas accès à l'interne de la machine, là. Puis je ne dis pas ça méchamment. Je dis ça, c'est la réalité de notre quotidien. On ne s'en va pas voir les fonctionnaires puis demander aux gens comment ça marche ton affaire puis ça va-tu mieux, ça va-tu pire, etc.

Donc, on doit, pour comprendre, se fier à des gens comme votre ministère, qui peuvent nous donner des indicateurs globaux et des informations, sans être, comment je dirais, individuelles, des organismes, des structures, des opérations, de l'efficacité, du rendement, de la productivité. Mais ça, ce n'est pas ici, là. On est beaucoup plus à un niveau plus haut, plus élevé, je dirais, de stratégies, de programmes, d'applications, d'orientations, etc. Comment on va faire pour aller plus loin?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, moi, je pense que la perspective est la suivante. On commence par se dire : La planification stratégique doit être alignée sur des indicateurs de résultats, des indicateurs d'effets/impacts, d'extrants. Et, après ça, quand on aura travaillé ensemble sur le rapport annuel de gestion, le résultat de ces indicateurs-là va être communiqué dans le rapport annuel de gestion. Je pense que c'est ça, la voie de l'avenir. Par exemple, je ne le sais pas, moi, je m'engage à régler 10 000 cas par année, O.K.? À la fin, au rapport annuel de gestion, je dis que j'ai réglé 10 000 cas. Maintenant, la différence entre 10 000 cas intrants puis le 10 000 cas extrants, c'est que, si tu peux à 10 000 cas, mais tu en as 40 000 en «backlog», que tu fais 10 000 cas parce que tu n'as pas de «backlog», on n'est pas dans le même résultat.

Il faut arriver, je pense, puis c'est ça, le travail qu'on essaie de faire avec les ministères, puis on y parvient pas mal, à ne sortir pratiquement exclusivement — ce n'est pas donné, là — que des indicateurs d'extrants. J'investis 1 million pour régler un problème, le problème, il est passé de A à B, puis il est mesuré. Ça, c'est la première affaire.

La deuxième affaire, puis c'est le chantier qu'on vous a parlé tout à l'heure, le meilleur critère pour savoir si tes services sont de bonne qualité, c'est la réaction des citoyens. Il faut que les citoyens... puis les méthodes pour consulter les citoyens sont variables. Il y a plusieurs méthodes pour consulter les citoyens, mais il va falloir... puis, moi, personnellement, je trouve que les déclarations de services aux citoyens, cinq ans, c'est un peu long. Peut-être que, cinq ans, dans certains domaines, c'est correct, mais dans, d'autres domaines, ils devraient être plus fréquents, parce que les choses varient, la société varie, la démographie varie, ainsi de suite. Et les méthodes pour savoir si les citoyens sont satisfaits, nous, on en recommande, on ne les prescrit pas. Peut-être qu'à un moment donné il va falloir aller plus loin que ça puis les prescrire.

Petite réflexion. Je suis une petite organisation, faire des «focus groups» puis faire des enquêtes téléphoniques, ça coûte quelque chose. Peut-être que le Conseil du trésor — puis là je parle tout haut puis ils ne m'aimeront pas — pour avoir un service, là, à quelque part... pour aider les ministères qui n'ont pas la capacité d'aller chercher ce truc-là, là.

Le Président (M. Rochon) : ...vos collaboratrices et collaborateurs, M. Jean.

M. Jean (Denys) : Et voilà.

Le Président (M. Rochon) : Oui, d'accord. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci. C'est très clair, ce que vous nous dites, je pense que c'est très fondamental dans la mission qu'on vous donne à vous dans le sens que, si vous regardez l'ensemble et que vous faites une évaluation des plans stratégiques, des objectifs, des programmes, etc., il est normal qu'on aille plus loin puis qu'on regarde les outils, la performance des employés, leur niveau d'éducation et les indices de productivité, parce qu'à la fin d'une journée... puis je n'ai pas besoin de faire une thèse de doctorat pour vous expliquer que, si vous regardez un paquet de ministères et d'organismes ou si vous regardez sur une base de 10 ans, la durée d'attente pour le règlement d'un problème ou d'un dossier particulier est en croissance continue. On peut prendre la CPTAQ, la société d'habitation, les contrats de logement, il y en a toute une panoplie.

Je ne sais pas si vous voyez ça, puis, si vous le voyez, est-ce qu'il y a quelqu'un quelque part qui fait quelque chose sur l'ensemble de ce problème-là? Puis je veux juste qu'on regarde ça de façon claire pour qu'on puisse dire demain qu'est-ce qu'on a besoin pour le voir et le corriger.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

• (16 h 20) •

M. Jean (Denys) : M. le Président, je me permettrai, en toute amitié, de faire remarquer au député que la durée d'attente s'allonge, mais la durée d'exigence augmente, le nombre d'exigences augmente. C'est parce qu'à un moment donné il va falloir aussi qu'on ait une balance, parce que les exigences qu'on fait aux citoyens puis aux entreprises sont de plus en plus nombreuses, et je pense que les parlementaires puis les gouvernements demandent aux fonctionnaires, aux administrateurs de s'assurer que les exigences sont respectées.

Alors, vous avez deux exigences à vérifier, c'est une chose, vous en avez 30, c'est une autre affaire. Donc, il y a un phénomène de longueur. Et ça, c'est un enjeu qu'il n'est pas rien qu'au Québec, hein, il est occidental. Une fois qu'on a dit ça, c'est un défi pour chaque ministère et organisme de se donner des indicateurs de performance. Et, quand on regarde... moi, j'ai un citoyen qui a besoin d'un service, puis il y a un phénomène de temps dans le service, bien, il va falloir que je m'engage, comme ministère, à agir sur le temps, à m'engager à donner un résultat puis à mettre les moyens en dessous pour le régler. Et je pense que la déclaration de services aux citoyens puis la planification stratégique sont des beaux outils.

Le Président (M. Rochon) : ...de Mégantic annonce qu'il y reviendra. M. Jean, on va passer maintenant à l'opposition officielle. M. le député de Rimouski.

M. LeBel : Je vais revenir sur mon histoire de tantôt parce que ça m'intéresse beaucoup. Souvent, tu sais, vous parlez de Services Québec, là, puis je ne veux pas faire de blâme, mais c'est souvent, on va dire, il faut que les services soient donnés en région puis... mais on est devenus... c'est de plus en plus par Internet, par téléphone, par... et il y a moins de services, moins de personnes qui offrent les services directement dans les...

Le Président (M. Rochon) : Je m'excuse. Je m'excuse, M. le député de Rimouski, retenez votre question.

La commission va devoir suspendre ses travaux quelques instants, il y a un vote qui est appelé au bleu. Nous reviendrons immédiatement après.

(Suspension de la séance à 16 h 21)

(Reprise à 16 h 40)

Le Président (M. Rochon) : Alors, la Commission de l'administration publique reprend ses travaux, reprend l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor sur le rapport 2014-2015 du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes concernant l'application de la Loi sur l'administration publique.

Et, quand nous nous sommes quittés, le député de Rimouski allait entreprendre son échange avec le secrétaire du Conseil du trésor. Alors, M. le député de Rimouski, la parole est à nouveau à vous.

M. LeBel : Merci, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : Je ne me souviens pas de votre question. Peut-être vous non plus, d'ailleurs. On va voir.

M. LeBel : Je vais travailler là-dessus. Bien, c'est ça, j'étais en train de dire: Moi, ça me préoccupe beaucoup, là, puis, surtout, depuis quatre ans, là, que je suis député, je vois un peu la situation dans les régions, puis je trouve que, souvent, les services pour l'accès aux ministères, ça devient de plus en plus difficile. Des fois, pour des bonnes raisons, on se dit qu'avec les nouvelles... tu sais, on peut y aller par Internet, par toutes sortes de façons, puis on rend le service quand même, mais on s'aperçoit que le service est moins là. On parlait de la Régie du logement, tantôt, mais il y a d'autres ministères.

Des fois, on peut... puis je ne sais pas, dans votre analyse des résultats, mais, si je prends l'exemple de... on a vu ça dans les journaux récemment, deux personnes qui partent de La Matanie et il faut qu'ils fassent de l'hémodialyse, ils vont faire de l'hémodialyse à Rimouski. C'est sûr qu'ils ont un bon service, c'est parfait, mais il faut quand même qu'ils fassent quasiment 100 kilomètres, aller-retour, deux fois par semaine, tu sais, c'est... il y a, quand même, quelque chose là, à mon avis, qui n'est pas un bon service aux citoyens. Je donne ça comme exemple, c'est que le résultat est bon, mais ça fait en sorte que nos citoyens des régions sont moins bien, à mon avis... ont moins accès ou sont moins bien servis que les citoyens des villes. Puis ça, c'est dans toutes les régions, là.

Ça fait que, tantôt, vous m'avez dit que, dans la planification, pour certains ministères, vous allez vous assurer, vous poser la question : C'est comment que tu vas déconcentrer tes services puis tu vas déconcentrer ta... C'est correct, c'est correct de le faire comme ça, mais est-ce que... après, comment vous faites l'évaluation de tout ça, comment... est-ce qu'il y a un bilan qui est fait de ça? Et comment c'est fait, ce bilan-là ou cette évaluation-là?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Alors, faisons l'hypothèse, M. le Président, faisons l'hypothèse que le gouvernement du Québec a des orientations sur la déconcentration, la décentralisation des services en région. Faisons cette hypothèse-là, faisons l'hypothèse qu'un ministère donne des services, et il arrive avec une planification stratégique. Première chose qu'on doit vérifier : Est-ce que ton déploiement de services est conforme aux orientations du gouvernement? Première des choses. Ensuite, est-ce que, dans ta déclaration de qualité de services aux citoyens, tu as prévu les mesures... D'abord, tu as-tu mesuré les attentes des citoyens, première chose, tu as-tu mesuré les attentes? Deuxièmement, tu as-tu pris des mesures pour donner un service de qualité? As-tu pris des engagements sur la qualité de service, puis comment tu fais pour aller vérifier si tes clients sont satisfaits du service que tu as donné? Ça, c'est les deux choses sur lesquelles nous, on va travailler. C'est est comme ça qu'on va aborder votre préoccupation.

Maintenant, qu'il y ait de la dialyse, mettons, à Gaspé... d'ailleurs, moi, je trouve que c'est bon pour eux autres qu'ils aillent à Rimouski, pour nous, là, mais ça, c'est une autre question, hein? Et je vous rappelle que, dans la loi, là, c'est marqué «la prise en compte, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles». C'est toujours là qu'on arrive avec une espèce de difficulté.

Mais, moi, ma job, c'est ça. Si vous avez un gouvernement qui dit : Voici comment on déploie le service en région, le ministère se présente... As-tu respecté l'orientation du gouvernement? As-tu ce qu'il faut pour mesurer la qualité puis le niveau de service que tu t'engages à donner?

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Rimouski.

M. LeBel : C'est sûr que ce n'est pas bon pour moi plus, l'affaire de la dialyse, puis je sais que ce n'est pas ça que vous avez voulu dire, là, je vous connais assez pour savoir que ce n'est pas ça que vous avez dit. Parce que c'est quand même quelque chose, hein, pour les personnes, là, qui ont besoin de ça, de faire les 100... Et il y a des cas comme ça. Puis moi, j'ai sorti cet exemple-là pour montrer que le résultat est bon, ils ont le service, mais il y a un impact, du fait qu'ils sont en région, il faut qu'ils fassent 100 kilomètres, 150 kilomètres pour aller chercher le service, et ça, à mon avis, ça devrait s'analyser.

Et vous dites : Les attentes des usagers... Là, si je regarde dans le rapport, le dernier, là, pas celui-là que vous venez de déposer, l'autre, l'analyse... dans le graphique 10, vous dites : Les «organisations ayant intégré certaines étapes dans la démarche d'élaboration de leur planification stratégique»... L'analyse des attentes des usagers, 40,7 % en 2014-2015, ce n'est pas beaucoup. Puis, à Consultation auprès des clientèles, vous dites : Il faudrait consulter les clientèles, mais ce n'est pas beaucoup mieux, là, c'est 49,2 %. Puis, quand on regarde le rapport que vous venez de nous déposer, l'analyse des attentes des usagers, on est rendu à 45 %, puis la consultation auprès des clientèles, on est rendu à 27 %. Il y a quand même des questions à se poser. Moi, je ne veux pas blâmer personne, là, mais j'essaie de voir comment on peut faire, dans un État comme l'État du Québec qui est une... c'est grand. Comment on peut faire... puis, quand on parle de services aux citoyens, puis quand on parle d'attentes des personnes, comment on peut faire pour prendre en considération le territoire puis le fait qu'il y a des situations différentes dépendamment des territoires? C'est ça, le fond de ma question.

Le Président (M. Rochon) : Le député de Rimouski référerait, pour sa question, au rapport sur lequel porte cette audition, là, 2014-2015 et, enfin, référerait au plus récent déposé mardi. M. Jean.

M. Jean (Denys) : Sur la question de la mesure des attentes des citoyens puis de la mesure aussi de la satisfaction des citoyens, il faut faire attention, parce qu'il n'y a pas... la théorie veut que tu ne mesures pas les attentes et la satisfaction à chaque année. Il y a un horizon de mesure, comprenez-vous? Moi, je pense qu'à l'intérieur de trois ans... parce que les attentes des citoyens, là, elles ne varient pas en 24 heures, là, tu sais. Le fondement des attentes est assez stable. Pour chaque ministère et organisme, c'est ça, le défi. Moi, j'ai un bassin de clients qui ont besoin d'un service xyz, de telles caractéristiques. Ce service-là est influencé par tels facteurs. Considérant tout ça, c'est quoi, le délai de mesure idéal? A combien... Dans quel horizon je retourne voir pour les attentes? Dans quel horizon je retourne voir pour mesurer la satisfaction? Et ça, ça fait partie des enjeux qu'on a. Je vous ai annoncé tout à l'heure qu'on allait réfléchir, là, sur les déclarations de services aux citoyens. Ça fait partie de la réflexion qu'on devra faire. Il va falloir que les ministères se donnent comme une espèce d'analyse de sensibilité à la variation des attentes et la satisfaction des citoyens par rapport aux services qu'ils donnent. Et donc, quand vous prenez les résultats tels qu'ils sont, ils peuvent être faussés en raison de cette perspective d'horizon là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Rimouski.

M. LeBel : Mais je reviens au fond de ma question, dans le fond. Puis je pense qu'on pourrait faire un débat assez long, là, sur comment on donne des bons services aux citoyens indépendamment de la région qu'ils peuvent venir. J'essaie de voir comment, dans nos rapports, puis dans les plans stratégiques, puis dans les éléments d'analyse des services aux citoyens, comment on peut prendre en compte mieux l'aspect territorial, l'aspect des régions plus... dites éloignées? C'est ça, un peu, que j'essaie de trouver comme... Tu sais, il y a des... J'ai vu d'autres cas comme ça... Vous parlez de Services Québec. A une certaine époque, le gouvernement s'était entendu avec les centres d'action bénévole pour donner aux aînés de l'information pour les rapports d'impôt, n'importe quoi. Il y avait une entente avec le gouvernement qui... puis ça passait par les conférences régionales des élus, à l'époque, les CRE, et on finançait les centres d'action bénévole pour qu'ils donnent les services. On a aboli ça puis on donne ça à Services Québec.

C'est sûr que Services Québec, il n'est pas installé au coin de la rue, puis la personne qui demeure à Sainte-Anne-des-Monts n'a pas accès à... Ça fait que, à mon avis, ça peut améliorer le service au citoyen. Mais c'est ce genre de situation là... c'est à mon avis... mais est-ce que ce genre de situation là pourrait être mieux analysée, mieux... Pour s'assurer qu'encore, comme je le dis, tout le monde, indépendamment de la région d'où tu viennes, tu as des bons services.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

• (16 h 50) •

M. Jean (Denys) : Moi, M. le Président, je soumettrais au député qu'effectivement il y a peut-être une réflexion à faire. La question aussi qu'il faut vraiment... C'est la qualité du service versus la façon dont il est donné. Moi, je vous écoute, puis je vous connais, là, en plus, je sais que vous êtes un adepte du contact personnel, donc, pour vous, dans votre tête, un service public, ça prend un contact avec quelqu'un. Or, vous savez que, dans notre monde, puis ce n'est pas moi qui vais vous faire une leçon, parce que, technologiquement, je suis nul, là, mais, dans notre monde, de plus en plus, il y a des services électroniques très efficaces, beaucoup plus efficaces que de se déplacer puis aller voir un guichet d'un service quelconque.

Services Québec, pour ce que j'en connais, travaille sur les deux aspects. O.K.? Ils travaillent sur les services électroniques, d'ailleurs, ils ont récemment mis en place ce qu'on appelle Accès UniQc, là, où maintenant vous pouvez avoir accès aux services du gouvernement avec votre NIP bancaire. Vous n'avez plus besoin du fameux cliqSECUR. Et aussi ils mettent des bureaux multiservices. Bon. Moi, j'ai eu l'occasion justement récemment, parce que j'ai eu un événement personnel, de me déplacer pour aller au centre de services ici, là, et puis tu peux parler à la Régie des rentes, tu peux parler à la Société de l'assurance automobile, tu peux parler à n'importe qui au gouvernement.

Est-ce qu'on peut déployer ça davantage? M. le député, c'est une orientation gouvernementale. Moi, ce que je vais faire, M. le député, si le gouvernement, disons, fait ça mur à mur, je vais aller voir s'il y a de la qualité.

Le Président (M. Rochon) : Merci. Je regrette, votre bloc d'échange est terminé. Vous aurez l'occasion d'y revenir. On retourne au parti ministériel, M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. M. Jean, vous avez dit quelque chose tout à l'heure qui est très fondamental, puis je vais essayer de l'élargir pour qu'on génère un autre niveau de discussion. Vous avez dit qu'en même temps qu'on nous donne... qu'on a de plus en plus de temps d'attente, il y a de plus en plus de complexité ou de variables qu'il faut prendre en considération pour en arriver à une décision. J'entends ça, je le comprends, mais c'est aussi un peu ironique. Puis je m'explique. Regardez, on peut prendre un cas simple, Desjardins, qui avait 1 000 comptoirs, à peu près un par paroisse, municipalité au Québec, qui maintenant est rendu en bas de 400, puis je pense qu'ils sont même en bas de 300. Ça veut dire qu'ils ont quand même fermé 700 points de service dans la dernière décennie, ou à peu près, là. Je vous donne cet exemple-là. L'ensemble des entreprises globales mondiales augmentent leurs performances année après année de quelques pour cent, excédant continuellement l'inflation, O.K.?

Au gouvernement, on semble un peu diverger par rapport à ces tendances-là. Puis là je ne veux pas dire que nous, on est bons, ça, ce n'est pas bon, puis ça, c'est bon. Je veux juste vous dire que c'est différent. Dans ma tête à moi, là, j'ai une difficulté de conciliation où le service régional ou les services au gouvernement ont toujours tendance à se complexifier pour en arriver à une qualité de service, quand, dans l'ensemble des services globaux... puis prenez Amazon.com, vous ouvrez l'Internet, je veux ça, clic, la carte de crédit, fini, deux jours après, il est chez vous. Indépendamment d'à peu près n'importe quoi, à peu près.

Mais, au gouvernement, on n'est pas dans cette espèce de dynamique là. On semble dans une dynamique plus inverse. Ça fait que moi, ma préoccupation, c'est dire... puis là je pourrais comprendre que vous avez un rôle à jouer partiel là-dedans, à partir des stratégies, des orientations de l'organisation, et le ministère a une responsabilité d'exécution et de suivi, de contrôle, etc., puis même de consulter sa clientèle, comme vous le mentionnez si bien... mais comment on s'assure... puis là on a l'outil technologique, là, qu'il faut mettre là-dedans, puis ça devient un peu compliqué, puis on y perd notre latin, pour ne pas le dire autrement, O.K., parce que tout ça, là, on a l'impression que c'est un capharnaüm désorganisé.

Puis vous, ici, aujourd'hui, là, c'est bien important, essayez de nous faire, au moins, une vision qui fait qu'il y a une organisation là-dedans et qu'on peut dialoguer pour voir, un, comment le comprendre; deux, comment l'améliorer; et trois, comment on va faire pour donner un meilleur service à notre population. Puis moi, je vous l'ai dit tout à l'heure puis je vais vous le répéter: Dans ma tête à moi, la mission du gouvernement, c'est d'améliorer la qualité de vie des Québécois. Ça fait que, quand on fait quelque chose, on devrait se poser la question: Est-ce que ça, ça améliore la qualité de vie des Québécois? Si la réponse est non, on ne devrait peut-être pas le faire.

Comprenez-vous ce que je dis, là? J'ai fait un grand détour, là, mais j'essaie de cerner le problème pour l'identifier, pour qu'on essaie de jaser de ça, là, d'une façon rationnelle.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, d'abord, performance privée, performance publique, il y a des nuances à faire. Je pense qu'il y a des missions de l'État qui sont difficiles à calquer, là, sur le modèle Desjardins, ou sur le modèle... parce que c'est des missions sociales fondamentales qui, par définition, sont coûteuses et dont le bénéfice est difficile à mesurer. Desjardins, quand il ferme des guichets automatiques, il a fait un calcul d'opportunité économique. Le gouvernement ne peut pas toujours faire ce genre de calcul. Ça, d'abord, c'est la première chose. C'est ça, ça nous limite un peu.

Deuxième élément: oui, je pense que l'État peut améliorer sa performance, encore faut-il qu'il la mesure. Et, aujourd'hui, moi, je suis, je pense, légitimé de vous dire que, si j'avais un niveau de performance de l'État à vous donner, j'aurais de la difficulté à le faire. Tu sais, j'aurais de la difficulté à vous dire, par exemple, je ne sais pas, moi, l'unité de production de services publics x coûte y, puis que, si je fais tel geste, elle va coûter z.

Par ailleurs, même les débats que vous avez autour de cette table-là, on soulève la question: C'est quoi, le niveau de service qu'on donne?

J'ai des élus qui me disent pousser beaucoup l'électronique puis le numérique puis j'ai d'autres qui disent: N'oubliez pas qu'il faut qu'il y ait des contacts humains. Il y a un équilibre à trouver entre ça.

M. Bolduc : Je suis parfaitement d'accord, mais on est ici aujourd'hui pour vous écouter pour voir le statut de la situation, comment on peut mieux échanger puis comment on peut vous aider à atteindre les objectifs qu'on recherche tous ensemble.

Vous savez, au fond, là, puis vous avez raison, puis je ne veux pas dire que Desjardins puis les entreprises, là, internationales ont la solution puis nous autres on ne l'a... Ce n'est pas ça que je dis, puis vous avez raison qu'on ne donne pas le même genre de services puis on n'a pas les mêmes objectifs. Mais c'est facile à dire quand Desjardins a 95 % de ses transactions qui sont faites électroniques, mais le comptoir n'a pas beaucoup d'utilité puis le guichet automatique non plus. Ça fait que, dans l'image globale, là, ça devient un peu moins pertinent. Mais, au Québec, puis je pense qu'on en parle dans les régions, la personne au fond du rang de la petite municipalité, là-bas, là, en pratique, elle a le droit aux mêmes services que le résident du centre-ville de Montréal.

Puis là on a un petit problème de dichotomie quant à l'accessibilité, O.K., puis tout le monde comprend ça puis même quand cette personne-là s'est installée, ça, là, elle comprenait ça.

Et, dans nos régions, on voit souvent des gens qui sont dans des régions puis qui décident de s'en aller en ville pour des raisons de santé ou des raisons fonctionnelles qui font que leur qualité de vie est affectée négativement.

Ça, on comprend tous ça, là, mais comment on peut établir des barèmes, des mesures, des outils qui vont nous permettre de donner à la bonne personne le bon service?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean?

M. Jean (Denys) : M. le Président, c'est un gros défi, un gros défi. Je pense que les attentes des citoyens sont faciles à mesurer, sont connues, peuvent être précisées, mais, la livraison des services, on atteint toujours des limites, aussi, financières, de capacité.

M. Bolduc : ...c'est clair.

M. Jean (Denys) : Alors, il faut faire des choix d'opportunités.

M. Bolduc : Mais...

M. Jean (Denys) : Excusez-moi M. le député, mais, par exemple, la technologie, l'utilisation de la transaction électronique amène Desjardins à revoir le nombre de guichets automatiques en région.

Les services électroniques gouvernementaux ne donnent pas nécessairement le même résultat parce qu'il y a une nécessité d'une présence gouvernementale en région et d'un accompagnement des citoyens.

Donc, l'analyse, dans le fond, que vous faites puis que je pourrai faire se heurte à cette différentielle-là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. La question de fond c'est : Où est-ce que, dans nos indices, dans nos outils de travail... parce que ce qu'on est en train de faire, c'est d'essayer de dire : Bien, comment on se retrouve à l'intérieur de ces outils-là et quels sont les correctifs ou les modifications que l'on devrait y faire pour s'assurer qu'on donne un meilleur service, qu'on mesure mieux ce qu'on fournit à la population et qu'on définit où sont, je dirais, les points d'ancrage qui limitent la qualité et la quantité de services que la clientèle a besoin ou que le citoyen moyen a besoin?

Ça, c'est tout là qu'est le problème, là, on ne sait pas trop comment le mesurer, vous l'avez dit vous-même, hein? De comment mesurer tout ça, là, à la bonne place puis on bon endroit, ce n'est pas évident.

Puis on a des appareils de plus en plus puissants, on arrive avec des tomographes puis des appareils qui coûtent 2, 3, 5 millions, mais c'est entendu qu'on n'en aura pas un par municipalité. O.K.?

Mais tout le monde a un téléphone dans sa poche arrière, ça fait que peut-être qu'il y a moyen de connecter les deux outils, hein, pour en arriver à un compromis de services.

Voyez-vous ce que je veux dire? C'est qu'il faut trouver une façon de faire, il faut rénover notre outil de travail, il faut rénover un peu l'éducation, la performance et la façon de faire. Est-ce qu'il y a des paramètres là-dedans qui vont nous aider à faire ça?

• (17 heures) •

Le Président (M. Rochon) : Vous avez 10 secondes pour nous dire si vous comprenez ce que veut dire le député de Mégantic.

M. Jean (Denys) : Je comprends puis je répondrai que ce qu'il y a là ne servira pas à votre thèse.

Le Président (M. Rochon) : Bien. Alors, cet échange va se poursuivre plus tard. On retourne du côté de la deuxième opposition, au député de La Peltrie

M. Caire : Merci, M. le Président. M. Jean, bon, on se disait : La première étape, c'est d'avoir un bon plan stratégique. La deuxième étape, c'est la réalisation de ce plan-là. Et vous faites une distinction très claire entre l'efficacité et l'efficacités. Vous dites : On met beaucoup d'emphase sur l'efficacité, peut-être pas assez sur l'efficacités. Comment peut-on mesurer l'efficacités? Et est-ce que le département de Mme Berger est équipé de critères ou est à travailler à des critères pour mesurer l'efficacités?

Parce que c'est facile, pour un administrateur, de dire : Voici, j'ai un objectif à atteindre, il est mesurable, j'arrive à l'échéance, donc là je vais mettre un maximum de ressources pour atteindre mon objectif parce que, sinon, j'aurai peut-être une mauvaise note en fonction de ce critère-là.

Donc, au niveau du Secrétariat du Conseil du trésor, est-ce que vous êtes équipés pour mesurer l'efficacités? Et, si oui, comment?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, d'abord, premièrement, M. le député, une fois que tu as fixé ton objectif de résultat, tu dois déployer des ressources pour y parvenir, hein? C'est là que vient la question de l'efficacités. Est-ce que tes ressources sont déployées en quantité et en qualité optimale? Puis là on intervient avec l'évaluation de programme puis la révision de processus.

Et c'est dans ce sens-là que l'équipe de madame...

Des voix : ...

M. Jean (Denys) : C'est Carole. L'équipe de Mme Blouin travaille à amener les ministères à toujours challenger leurs processus d'affaires. J'ai un service à livrer, j'y mets 2 millions. J'ai un processus qui me coûte 2 millions. Est-ce que ce processus-là ne peut pas être optimisé pour me coûter, mettons, 1,5 million tout en gardant mes objectifs de livraison de services?

À ce stade-ci du dossier, moi, j'ai vu... puis ils me corrigeront, là. Vous savez qu'on a une directive sur l'évaluation de programme. D'ailleurs, l'évaluation de programme, ce n'est pas rien que le programme, hein? C'est les activités aussi, donc ça embrasse les processus. On a, pour les trois prochaines années... je pense, c'est 400 quelques initiatives d'évaluation de programme et de processus qui sont annoncées par les ministères et les organismes. Nous, on suit ça, on suit les résultats, puis on mesure les résultats. Et moi, je pense que c'est par ça qu'on va aller chercher de l'efficacités et de l'efficacité dans la livraison des services publics.

Le Président (M. Rochon) : Est-ce que vous souhaitez, Mme Blouin, et, si ça vous sourit, M. le député de La Peltrie, compléter, Mme Blouin étant à l'encadrement gouvernemental des fonctions d'évaluation de programme et de vérification interne?

Mme Blouin (Carole) : Bien, M. Jean a bien traduit ça. Effectivement, la directive en évaluation nous a permis, à l'analyse des différents plans pluriannuels qu'on a reçus des ministères, de recenser plusieurs activités de planification et d'évaluation, et on a un grand rôle d'accompagnement à jouer auprès des ministères pour les aider, surtout dans les

méthodologies, pour bien mesurer l'efficacité. Et ensuite, quand on voit qu'il y a une efficacité de programme, là on peut aller plus loin et en mesurer l'efficience. Donc, il y a différentes techniques. On les accompagne dans ça.

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

M. Caire : Mais je comprends de ce que vous me dites qu'on peut mesurer par des critères de performance l'objectif, donc l'efficacité, mais que l'efficience, on va plutôt l'évaluer sur la réalisation de l'objectif. Donc, on ne peut pas établir un critère, par exemple... je vais peut-être prendre un exemple un peu bête, mais... on peut penser, par exemple, qu'au ministère du Revenu on voudrait traiter un certain nombre de plaintes. Vous parliez, tout à l'heure, du «backlog». Ce genre de critère là peut-il être établi de façon générale ou est-ce qu'il faut vraiment dire : Non, chaque programme doit être révisé, chaque prestation de service doit être analysée, et c'est sur cette base-là qu'on va être capable d'évaluer si on a été optimal ou non? Il existe des critères d'efficacité, mais il n'existe pas de critère d'efficience, dans le fond.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, il n'y a rien qui empêcherait de se doter de références générales, tu sais. Il n'y a rien qui nous empêcherait, comme Conseil du trésor, de recommander aux ministères d'avoir comme objectif une espèce de référence générale dans la livraison des services publics et dans le coût de revient à l'unité de production. Il n'y a rien qui nous empêche de faire ça. On pourrait savoir, par exemple, que, si notre recommandation est x, le ministère est x plus un, bien, il faut qu'il travaille sur le un pour se ramener sur le x. Il n'y a rien qui empêche ça, et c'est à ça d'ailleurs qu'on travaille actuellement, là. On essaie de voir c'est quoi, effectivement, l'initiative, là, tu sais, le levier pour amener un ministère à aller véritablement vers ce résultat-là.

M. Caire : Donc, je comprends que la réponse, c'est : Oui, on peut le faire. Et le Conseil du trésor entend se doter de ces outils-là à travers l'organisation de Mme Blouin.

Vous avez parlé tout à l'heure, M. Jean, d'audit interne. J'ai compris de votre commentaire qu'il s'en faisait, mais peut-être pas suffisamment au niveau des ministères. Jusqu'à quel point, parce qu'on parle de 50 % à peu près, là, si j'ai bien compris?

M. Jean (Denys) : 42,9 %. Dans 17...

M. Caire : O.K. Donc, un petit peu plus de 40 %.

M. Jean (Denys) : 49,2 %.

M. Caire : Donc, qu'est-ce qui serait... Bien, est-ce qu'on vise le 100 % dans ce cas-là? Est-ce que c'est réaliste? Sinon, qu'est-ce qui serait un objectif intéressant pour les ministères visés par le Conseil du trésor? Jusqu'à quel point êtes-vous capable de vous assurer, même, je dirais, presque d'amener les ministères à avoir plus de sensibilité sur les questions d'audit interne?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Caire : Parce que la qualité passe aussi par ça, là, selon ce que j'entends, là, de ce que vous dites.

M. Jean (Denys) : Oui, vous avez raison. M. le Président, le député a raison, l'audit interne est un outil d'amélioration de la performance non négligeable. Nous, ce qu'on constate, c'est que les ministères font beaucoup d'audits de conformité, mais peu d'audits d'optimisation des ressources. Et les audits d'optimisation des ressources, c'est ça qui permet d'améliorer l'efficacité, d'être plus efficace. Or, on constate, puis d'ailleurs on travaille là-dessus, parce que rappelez-vous que la Vérificatrice générale s'est penchée sur la situation de l'audit interne, hein? On a travaillé d'ailleurs avec Mme Leclerc là-dessus. On est tout à fait à l'aise avec toutes les recommandations qu'elle a déposées en août, je crois, dernier à la CAP. Et, déjà, nous, on a un plan de travail pour mettre en oeuvre ces recommandations-là. Ces recommandations-là passent, je vais... Ils vont m'aider si j'oublie des choses. Premièrement, actuellement, on a une orientation en audit interne. On veut en faire une directive. Deuxièmement, on...

M. Caire : Pour ma...

M. Jean (Denys) : Oui?

M. Caire : Une directive, est-ce que ça amène une certaine contrainte?

M. Jean (Denys) : Oui.

M. Caire : O.K.

M. Jean (Denys) : C'est différent, là. C'est vraiment une directive du Conseil du trésor.

M. Caire : O.K. Ce n'est pas une recommandation.

M. Jean (Denys) : Non.

M. Caire : C'est : Vous faites ça.

M. Jean (Denys) : C'est comme ça.

M. Caire : O.K.

M. Jean (Denys) : On veut aussi revoir toute la question des comités d'audit interne. Et Mme Leclerc est très, très sensible, hein, à la présence des comités d'audit interne. Donnez-moi donc votre truc. Je n'oublie rien, là. Il y en a quatre ou cinq, là.

Le Président (M. Rochon) : Bon, justement, pardonnez-moi, M. Jean.

M. Jean (Denys) : Ah! je pense que ce n'est pas trop loin, là.

Le Président (M. Rochon) : Non, pas du tout. C'est parce que, là, vous venez de parler de votre truc, justement, là. Et je me posais la question à savoir s'il n'y a pas un document ou des informations pouvant intéresser la commission... sont colligées. Alors, vous venez de me dire que...

M. Jean (Denys) : On pourra vous le déposer.

Le Président (M. Rochon) : ...vous allez déposer.

M. Jean (Denys) : C'est un projet de plan de travail, M. le Président, qu'on va vous déposer.

Le Président (M. Rochon) : Oui. Alors, vous allez le transmettre au secrétariat, M. Jean?

M. Jean (Denys) : Oui, à votre...

Le Président (M. Rochon) : D'accord. Merci infiniment.

M. Jean (Denys) : Donc, encadrer l'audit interne avec une directive.

M. Caire : Elle parlait d'audit externe aussi.

M. Jean (Denys) : Oui, on va revenir là-dessus. Renforcer aussi la capacité des ministères à faire de l'audit interne, là, ça prend un minimum de ressources. Ça prend des unités bien situées dans l'organisation. Ça, c'est important. L'autre élément aussi, c'est les fameux comités d'audit qu'il faut constituer. Et finalement, aussi, c'est bien de s'assurer qu'effectivement la Vérificatrice générale, sa porte d'entrée, c'est l'audit interne de l'organisation. Et c'est là-dessus que Mme Leclerc insistait beaucoup.

Un des enjeux qu'on a rencontrés, ce n'est pas tous les ministères et les organismes qui ont la capacité de faire tout ça. Et là on travaille à l'idée, comme au fédéral... Par exemple, au fédéral, quand ils ont... Je pense, c'est 100 millions?

Une voix : Oui.

M. Jean (Denys) : En bas de 100 millions de budget, l'audit interne est centralisé. Alors, nous, on est en train d'essayer de voir comment on pourrait avoir un modèle, là, propre au Québec pour ça.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de La Peltre. Vous avez une minute.

M. Caire : Oui. Hé! mon Dieu! En fait, j'ai deux questions très rapides que je vais condenser. Donc, l'audit interne, est-ce qu'on ne pourrait pas parler de révision de programme permanente, mais à l'intérieur des ministères, d'une certaine façon, supervisé ou avec la collaboration du Conseil du trésor? Et jusqu'à quel point les administrateurs, dans chaque ministère, ont la latitude pour mettre ces outils-là en application?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean, en 30 secondes.

M. Jean (Denys) : Moi, je pense qu'en révision permanente de programme, on est engagé là-dedans parce que tous les ministères doivent se doter d'une planification pluriannuelle d'évaluation de programme. En plus de ça, nous, comme Conseil du trésor...

• (17 h 10) •

M. Caire : Mon point était que l'audit interne pourrait aussi être l'évaluation de programme permanente, transiter par ces groupes-là.

M. Jean (Denys) : Je pense effectivement, vous avez raison, il faut que l'audit interne devienne un outil d'amélioration du même niveau que l'évaluation de programme.

Le Président (M. Rochon) : Merci. On retourne du côté des députés ministériels. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : On est en train d'essayer de définir, M. Jean, le passage entre quels sont les indices, les outils, les façons de mesurer qui vont nous donner la vraie image. On en parle, je pense qu'on est en train de les décortiquer tout simplement, là, mais les audits internes, vous avez parlé de la révision permanente des programmes, est-ce que vous pourriez nous parler un petit peu des objectifs que vous visez avec la révision permanente des programmes? Et comment on va voir évoluer cette révision interne là qui a pour objectif, j'imagine, d'améliorer les processus et de faire un focus sur l'objectif qui est de livrer un meilleur service aux citoyens? Je voudrais juste que vous... allons là-dedans puis voir comment ça, ça se fait.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : En matière, M. le Président, en matière d'évaluation et révision de programme, parce qu'une fois que tu as évalué, tu peux être amené à réviser, hein? D'abord, programme, ce n'est pas rien que programme, hein, c'est activité aussi de toute nature, là. Ça peut être un processus de livraison, ce n'est pas nécessairement un programme normé, là, donc c'est large. On travaille puis, pour faire les choses simples, pour éviter les mots trop complexes, on travaille à deux niveaux.

On travaille au niveau des ministères. Chaque ministère doit disposer d'un plan triennal pluriannuel d'évaluation de programme, qui doit avoir un plan à long terme pour évaluer ses programmes ou ses activités. Et il évalue à partir d'une analyse de risques, un, ou encore il le fait à la demande du Conseil du trésor. Parce qu'il arrive souvent qu'on reçoit, nous, des demandes au Conseil du trésor pour soit mettre en place un programme ou modifier un programme, et la décision du Conseil du trésor, c'est de dire : Oui, mais, dans deux ans, j'ai besoin d'une évaluation du programme. Ça, c'est le premier niveau d'intervention.

Le deuxième niveau d'intervention, c'est plus ce qu'on appelle la révision stratégique de programme. Et là il y a un historique à faire. Dans la foulée de la commission Robillard, le gouvernement a lancé 16 projets de révision de programme ou de révision d'activité qui ont donné, je pense, des résultats de 2 milliards, là. Par exemple, la fusion, pour aboutir à la CNESST, ou Retraite Québec, ou le pacte municipal, ou des choses de même, là, La Financière agricole, la révision du réseau de la santé, c'est toutes des choses, ça, qui ont abouti là.

Là, on est parti dans une seconde phase de révision de programme, qui est une phase de révision stratégique de programme, qui est une phase qui nous amène à revoir 12 programmes de services aux citoyens. D'ailleurs, le président du Conseil du trésor les a rendus publics dans la stratégie de dépenses 2018-2019. On travaille à revoir des services aux citoyens. Et, dans ce dossier-là, là, c'est le Conseil du trésor qui est le maître... bien, le maître d'oeuvre, qui pilote l'opération. Nous, on travaille avec chacun des ministères concernés pour qu'il livre la marchandise.

Un exemple. On a répertorié 248 programmes de soutien aux handicapés au gouvernement du Québec. Alors là, on travaille avec les ministères concernés puis on travaille avec l'Office des personnes handicapées à voir si on ne peut pas faire mieux. On sait par ailleurs que, quand on règle une succession, c'est très complexe, hein? Ça aussi, ça fait partie d'un projet qu'on a, là, parce qu'on veut vraiment simplifier les procédures de succession pour les citoyens. Puis il y a d'autres cas comme ça, là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci. Là, on s'attaque vraiment, là, on est vraiment dans quelque chose de très intéressant. Vous avez parlé des 16 projets pour 2,2 milliards. Ma compréhension là-dedans... puis là, dans les 16 projets, puis je comprends que la somme est 2,2 milliards, mais ce n'est pas tous des montants d'argent tangibles, c'est-à-dire que ce n'est pas des économies qui se traduisent en billets de banque, à quelque part, là, directement.

M. Jean (Denys) : Oui. Oui, monsieur.

M. Bolduc : Le 2,2?

M. Jean (Denys) : Oui, monsieur. M. le Président...

Le Président (M. Rochon) : Oui. Oui, M. Jean.

M. Jean (Denys) : ...c'est des économies fermes, réalisées, qui ont libéré les sommes de 2,2 milliards qui ont permis d'être réinjectées dans d'autres services, dans d'autres dépenses.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci. Maintenant, les 12 projets, qui est la phase II, là, si je comprends bien, pour les services aux citoyens... Le premier, ça allait relativement bien, parce que, là, on parlait de dollars. Là, on parle de services aux citoyens. Est-ce que vous avez des mesures qui sont comme celles-là, vérifiables, mesurables, tangibles? Puis là vous avez parlé de 248 programmes de handicapés. On va aller où, avec ça, on va-tu finir avec 10, 20, 50, 100 ou peut-être 300, je ne sais pas, là? Mais est-ce que vous avez des objectifs, à regarder ça? Ou la même chose pour les successions, il y en a pour quelques centaines de millions, là, où on va avec ça?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Je pense que, là, on est plus dans l'efficacité des services, hein? Puis je voudrais aussi, M. le Président, que le député me donne une chance, parce que les 12 projets, ils ont été annoncés au mois de mars, je ne peux pas déjà lui dire le résultat.

Mais une chose est sûre, c'est que, déjà, nous, on a des instruments de mesure, c'est qu'on s'est donné des... on a calibré, dans le fond, on veut calibrer le résultat du travail qui va être fait.

Je vais vous donner un exemple qui est relativement simple : il y a beaucoup de ministères et d'organismes qui font des activités de recouvrement. Il y a un ministère dont c'est la spécialité, c'est Revenu Québec. On est en train de regrouper toutes les activités de recouvrement du gouvernement du Québec à Revenu Québec. On estime économiser 50 millions par an. Ça, c'est notre indicateur de mesure. Puis les collègues de Revenu Québec, là, ils vont signer ça de leur sang.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : M. Jean, je n'essaie pas de vous attraper, ce n'est pas ça, le point.

M. Jean (Denys) : ...

M. Bolduc : Le point intéressant... Puis là il y a aussi, j'imagine, un facteur temporel, dans ces projets-là, là, par exemple, les successions ou les règles en deux ans, quatre ans, six ans, huit ans, etc., là. Mais là vous nous avez dit que vos indicateurs sont déjà définis pour vous permettre, dans chacun de ces 12 projets là, d'arriver à des variables. Est-ce que ça, c'est le genre de variable que l'on va voir dans vos futurs rapports du président du Conseil du trésor?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, ça va être plus dans le plan stratégique de gestion des dépenses qu'on rend public annuellement. Vous savez que le président du conseil rend publique une petite brochure, là, il donne des orientations budgétaires, il y a toujours une section là-dessus, sur la révision de programme. C'est là-dedans qu'on va donner le décompte de l'avancement des 12 projets dont on vous parle.

M. Bolduc : Les 16 projets quantifiés à 2,2 milliards, est-ce qu'ils sont dans le 2018-2019?

M. Jean (Denys) : Ils étaient dans le précédent.

M. Bolduc : Dans le 2018-2019... non, le...

Une voix : ...

M. Bolduc : Pardon?

M. Jean (Denys) : Il est-u dans celui-là?

Mme Berger (Renée) : Le résultat, oui.

M. Jean (Denys) : Oui, le résultat est dans...

Mme Berger (Renée) : Mais il était dans les précédents. Dans les trois précédents.

Le Président (M. Rochon) : Je ne suis pas sûr que la dernière réponse ait été enregistrée, hein, alors...

M. Jean (Denys) : Mme Berger va vous préciser...

Le Président (M. Rochon) : Oui. Alors, Mme Renée Berger, qui est directrice générale de la révision des programmes, vous avez la parole.

Mme Berger (Renée) : La stratégie de gestion des dépenses, la dernière, a fait état des résultats de 2,2 milliards et des revenus supplémentaires de 455 millions qui ont résulté, mais les projets ont été annoncés dans les trois stratégies de gestion de dépenses précédentes, c'est-à-dire 2014-2015, 2015-2016, jusqu'à 2016-2017.

M. Bolduc : ...résultats de ces trois années d'activités là, c'est le 2,2 milliards. Maintenant, dans les projets, est-ce qu'il est trop tôt pour nous parler des grands vecteurs ou des mesures que vous avez dans les 12 que vous avez commencés? Et là je parle juste, c'est quoi, le facteur temps, le facteur... vous avez parlé d'un projet de 50 millions, là, qui va... en fait, en s'en allant à Revenu Québec, on sauve 50 millions. Est-ce que tout ça, là... si c'est disponible, là, je ne veux pas vous forcer à donner de l'information confidentielle, mais on veut juste comprendre, parce que ça, c'est vraiment, ce que vous dites là, pour nous faire comprendre, mais moi, j'aimerais ça qu'on le voie là-dedans, ça, parce que c'est votre performance.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean, vous avez 40 secondes, vous pourrez revenir plus tard aussi.

M. Jean (Denys) : ...parce que je ne pourrai pas vraiment répondre au député, je n'ai pas... à ce stade-ci, on n'est pas rendus là encore.

M. Bolduc : O.K. C'est clair.

Le Président (M. Rochon) : Est-ce que vous avez une autre brève question ou une brève remarque? 25 secondes.
• (17 h 20) •

M. Bolduc : Non, mais, pour moi, là, je vais revenir avec un niveau de profondeur, parce que la révision des programmes permanente, là, est en train d'amener des résultats concrets et solides, et je vois que vous avez un plan pour aller encore plus loin. Donc, on va prendre un peu plus de temps puis regarder, bon, bien, là, on a une étape un de faite, on arrive à l'étape deux, comment vous voyez ça dans le temps, là? Comment ça va évoluer? Puis, après la prochaine, on reviendra puis on reparlera de ça.

Le Président (M. Rochon) : Alors, c'est une question annoncée, vous êtes chanceux, vous avez des questions à l'avance. Alors, on retourne du côté de l'opposition officielle. M. le député de Rimouski. On retourne en région.

M. LeBel : Oui, effectivement. M. Jean, vous disiez tantôt que j'étais un adepte du contact humain. C'est bon, effectivement.

Une voix : ...développer, Harold?

M. LeBel : Je vais continuer à le développer. Il y a une commission que... la même commission, récemment, on accueillait... on parlait des résidences privées pour aînés, puis on accueillait les gens du ministère de la Santé puis le logement, l'habitation, et on disait à des aînés qui se ramassent en résidence privée, on leur donne, pour qu'ils se débrouillent avec les baux... on leur donne un guide, puis là on a de la misère à trouver le guide, il est long à préparer, puis on va leur donner un guide pour qu'ils... Mais la personne aînée, là, qui regarde le guide, puis elle se ramasse avec un bail qui... c'est difficile, se retrouver. Ça fait que la meilleure façon pour l'aider, c'est le contact humain, personnel, de quelqu'un qui va aller vous voir, qui va... Et ça, ça restera toujours, puis je crois à ça.

Puis tantôt, ce que vous disiez... vous dites : Maintenant, on va prendre un NIP puis on appelle à telle place. Je vais vous dire, là, vous n'êtes pas le seul dinosaure dans ce monde, là, qui ont de la misère avec ce genre de... Ce n'est pas évident. Puis on a une population qui est vieillissante. Dans le Bas-Saint-Laurent, une personne sur quatre, 65 ans et plus. Ça fait qu'il faut se coller aussi aux réalités des populations. Et je ne suis pas certain que ce réflexe de dire qu'il faut aller vers le Net puis les méthodes modernes, tout ça, tout ça va remplacer les services des personnes.

Et je me... c'était ça, le fond de ma question, je vais laisser mon collègue continuer, mais, pour moi, l'État québécois doit être présent dans les régions du Québec, doit être présent partout pour donner des services, pour accueillir des personnes qui ont besoin de services. L'été passé, là, la Régie du logement, c'était très compliqué, avoir des informations, parce qu'il n'y avait pas de service en région, et il y a quelque chose là-dedans qui... On ne peut pas accepter que, dans des régions, il y ait moins de services parce qu'ils sont en région. C'est un peu pour ça. Et j'essayais de voir, dans vos planifications stratégiques... je comprends que, dans la planification, ça pourrait être inscrit, mais il faut s'assurer du suivi.

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

Le Président (M. Rochon) : Oui. M. Jean.

M. Jean (Denys) : Si je reprends le cas, là, du CHSLD, alors, manifestement, le ministère a un enjeu d'information de sa clientèle, hein?

M. LeBel : Pour résidences privées.

M. Jean (Denys) : Oui. Il fait le choix de faire un guide. Vous, vous pensez que... À un moment donné, il va mesurer la satisfaction de ses clients, là, puis il va apprendre que son guide, là, ne fait pas l'affaire. C'est pour ça que la déclaration de service à la clientèle est importante. Maintenant, il faut la pousser jusque-là, comprenez-vous?

Le Président (M. Rochon) : Ça, c'est une hypothèse que vous faites, là, M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien oui.

Une voix : Tout ça.

Le Président (M. Rochon) : D'accord. M. le député de Rimouski.

M. LeBel : Non.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. Alors, moi, je m'intéresse... Puisqu'on travaille sur deux rapports en même temps, là, je vais vous annoncer mes couleurs, je reviens dans la section des redditions de comptes. Et vous savez que les demandes en matière de redditions de comptes, autant pour les types d'organisations, sont les mêmes, O.K., c'est... pour les grosses ou les petites organisations, ce sont toutes les mêmes. Et puis, dans le document, justement, qu'on nous avait soumis, on soulignait qu'à plusieurs reprises la commission des affaires publiques a suscité la nécessité de mener une réflexion à ce sujet-là. Alors, ça n'a pas l'air juste pour les petits organismes, qu'eux autres doivent déployer de plus grandes ressources pour répondre aux mêmes exigences que les plus grosses organisations. Alors, qu'est-ce que vous pouvez faire, vous, pour aider une organisation, je ne sais pas, qui aurait sept, huit ou 10 employés à temps complet, là, pour, justement, leurs redditions de comptes?

Le Président (M. Rochon) : Alors, d'abord, que personne ne croie, là, qu'il y a une nouvelle commission de créée, la commission des affaires publiques, là... la Commission de l'administration publique.

M. Bourcier : Excusez-moi.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean. Non, mais puisqu'on est dans l'efficacité, là.

M. Bourcier : Oui, oui. Je m'excuse, M. le Président...

Le Président (M. Rochon) : Allons-y.

M. Jean (Denys) : Je pense, M. le Président, pour répondre au député, qu'on doit d'abord convenir... bon. Rappelons-nous que le rapport annuel de gestion, c'est un outil de gestion pour les parlementaires, hein? C'est sûr qu'il est utile pour le ministère, là, mais à la base même, puis la loi le dit, là, il sert à l'examen de la performance des ministères et des organismes. La première étape pour nous, c'est de savoir qu'est-ce qu'on met dedans, parce que les petits organismes, en plus de ne pas être équipés pour le faire, il y a une masse d'information à fournir. Donc, première étape, M. le député, qu'est-ce qu'on retient dans ce rapport-là? Ça, ça va être un défi qu'on aura ensemble.

Deuxièmement, quelle forme ça devrait prendre pour répondre aux attentes que vous avez? Quand on demande une information, là, elle peut prendre différentes formes, là. Il faut s'entendre sur la forme. Et moi, je vous dis tout de suite, là : Autant on l'applique, on l'applique pour la planification stratégique, autant on l'applique puis on veut l'appliquer pour l'audit interne, autant on est en mesure d'appliquer un soutien aux petits organismes en matière de rapport annuel de gestion. Moi, personnellement, je ne suis pas capable de vous dire, M. le député... Supposons, par exemple, qu'on convient, vous et moi, qu'un rapport standard, là, c'est 15 informations. J'aurais de la misère à vous dire que, parce que je suis petit, l'information suivante n'est pas nécessaire. Je pense que c'est le minimum, 15 informations, pour une organisation publique.

Maintenant, on va adresser, excusez-moi l'expression anglaise... nous, le conseil, on va se mettre à l'ouvrage puis on va appuyer, par des outils, par de l'accompagnement, les organismes qui n'ont pas la capacité de fournir ces informations-là. Ça, on est prêt à le faire. Mais la première étape, M. le député, c'est qu'est-ce qu'on veut dans ce rapport-là puis quelle forme ça doit prendre.

Le Président (M. Rochon) : Il y a une réflexion qui a été entamée par le précédent comité directeur. M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. Aussi, toujours dans le domaine des redditions de compte, depuis le 1er avril 2017, la Régie du cinéma est abolie et a été, excusez-moi, absorbée, là, ou intégrée au ministère de la Culture. Alors, comment va-t-on faire pour vérifier les redditions de compte de cette organisation-là? Ou encore, je vous donne une autre suggestion, si, exemple, une organisation a un plan stratégique sur cinq ans et qu'elle est abolie ou intégrée à une autre, comment va-t-on faire pour faire un suivi sur ces organisations-là?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, le député soulève une question fort intéressante sur la planification stratégique. Savez-vous c'est quoi, un des enjeux qu'on a? C'est le caractère statique des planifications stratégiques. Traditionnellement, une planification stratégique, tu adoptes ça, là, pour trois ans puis, après ça, tu ne touches plus à ça. Or, la vie n'est pas ça. Les choses changent.

Un des enjeux qu'on a dans le système, c'est de trouver une mécanique pour qu'un ministère ou un organisme qui vivrait, par exemple, une espèce d'intégration ou d'absorption, là, pourrait ajuster sa planification stratégique en cours de

route. Ça, d'ailleurs, on est en train d'y réfléchir, comment arriver, là... et ce n'est pas négligeable, parce que la planification stratégique est adoptée par le gouvernement, déposé à l'Assemblée nationale... alors, jouer dedans, là, en cours de route, va falloir qu'on balise notre intervention pour que ce soit sérieux.

Mais il reste tout de même que là où vous avez le ministère de la Culture, ils viennent de vivre un changement de réalité. Comment gérer cette réalité-là, là? Ça, c'est un enjeu. Ceci étant dit, techniquement, moi, je suis le ministère de la Culture, je m'occupe de tout, sauf du cinéma, puis là il y a un organisme qui s'occupe du cinéma qui disparaît. Mais normalement le cinéma s'ajoute à ma mission, puis, dans ma planification stratégique, je déploie mes objectifs, mes orientations en cinéma.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme. Ça va être un court métrage : il vous reste 1 min 40 s.

M. Bourcier : Eh! mon Dieu! O.K. Bien, écoutez, je vais vous parler du départ d'Emploi-Québec, évidemment, de la liste de convention de performance et d'imputabilité. Qui va maintenant veiller à l'imputabilité d'Emploi-Québec? Qui va s'occuper de vérifier... Est-ce que c'est eux? Est-ce qu'ils vont se faire une autosurveillance? Un autocontact humain? Expliquez-moi ça, là.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Je pense, écoutez, peut-être que je me trompe, mais mes collègues me disent qu'ils relèvent — c'est dans le portefeuille du ministère Travail, Emploi, Solidarité sociale, donc Emploi-Québec, normalement — du MTESS. Donc, ça va être le ministère Travail, Emploi, Solidarité sociale qui aura à s'assurer qu'Emploi-Québec livre la marchandise selon les engagements qu'il prend, là.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : En terminant, avec les mêmes critères que les vôtres?

M. Jean (Denys) : Moi, je vais recevoir une planification stratégique d'Emploi-Québec...
• (17 h 30) •

Une voix : Du MTESS, oui.

M. Jean (Denys) : ...du MTESS. Quand le MTESS va m'envoyer sa planification stratégique, il va y avoir une section emploi, là, Québec, je vais analyser cette section-là avec les mêmes critères que ceux que j'utilise pour n'importe lequel ministère et organisme.

M. Bourcier : Merci.

Le Président (M. Rochon) : 15 secondes, M. le député de Saint-Jérôme. Avez-vous une remarque? Non?

M. Bourcier : Non, pas du tout. C'était correct, merci.

Le Président (M. Rochon) : Alors, M. le député d'Orford, du côté du gouvernement.

M. Reid : Merci. On va passer un petit moment avec des questions qui sont des questions qu'il ne faut pas poser, d'habitude, et mon collègue reviendra, parce que c'était intéressant, la suite des questions. Vous avez parlé de plan stratégique statique, et tout ça, puis moi, j'avais une question que j'étais... prise en note, là.

Dans une carrière antérieure, j'avais passé à travers... au début des années 90, j'avais passé à travers toute la littérature sur le contrôle, etc., et il y avait un article assez intéressant qui disait que, souvent, les plans stratégiques statiques, c'était une façon de se donner... ou, d'abord, de donner à notre conseil d'administration, pour une entreprise... il parlait surtout des entreprises... l'illusion que la direction contrôle. Et non seulement c'était ça, mais que, dans certains cas, c'était: les administrateurs d'une organisation se donnent, avec un plan stratégique, l'impression qu'ils sont à la bonne place, en contrôle de la situation, etc., ce qui, avec votre commentaire que vous venez de dire, effectivement, peut effectivement avoir une certaine valeur, puisque, quand on se donne un plan stratégique qui est statique pendant trois ans ou cinq ans, puis que le monde change à toute vitesse, bien, c'est peut-être plus une illusion qu'on s'est donnée qu'un véritable contrôle, qui ne s'ajuste pas à la réalité, qui dépasse...

Alors, moi, j'aimerais ça, à la lumière de ce que vous venez de donner comme commentaire, voir ce que vous avez à dire sur cet élément-là. C'était un chercheur américain qui parlait de ça, un plan stratégique, c'est un peu comme une illusion de contrôle qu'on se donne.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Je ne le qualifierais pas d'illusion, mais, je pense, c'est une mésadaptation. Parce qu'un plan stratégique est fondé sur l'analyse d'un contexte interne et externe. Ta ligne, à partir de ton évaluation, ta planification stratégique... si ton contexte interne ou externe change, puis que ta planification stratégique demeure la même, il me

semble que tu es déphasé, personnellement, je crois. Alors, c'est ça, le défi qu'on a, comment trouver une mécanique pour que la planification... pas pour s'amuser à la changer parce que je n'attendrai pas mes cibles, là, mais, si jamais il y a un changement d'orientation gouvernementale... ça peut arriver, un changement... ou, encore, mes clientèles, les besoins de mes clients changent, puis moi, je suis toujours avec la planification qui s'en va par là, puis mes besoins de clients sont par là, comment je fais pour arranger ça pour que ça se fasse correctement et proprement?

M. Reid : Dans le fond, si je comprends bien, c'est que ce n'est pas une illusion à partir du moment où on veut mesurer et contrôler, puis là on se donne des outils pour que la mesure ait un sens par la suite, parce qu'il y a des... C'est très intéressant. Mais c'est sûr qu'on a une différence de 20, 25 ans, l'article en question puis aujourd'hui. Le monde change plus vite aujourd'hui encore, donc ça me paraît encore plus important.

Deuxième question. Trois petites minutes par question. Au 10e anniversaire de la Loi sur l'administration publique, on avait eu une belle journée de réflexion, qui s'est un petit peu... qu'il y avait eu beaucoup, beaucoup de choses intéressantes, le matin, à entendre, surtout de la part de certains sous-ministres. Et je ne sais pas où vous étiez, si vous étiez sous-ministre d'une organisation à ce moment-là. Vous n'étiez pas au Conseil du trésor. Et évidemment le Conseil du trésor était la cible de beaucoup de commentaires, et je vais juste vous en donner un. Tantôt, vous parliez de la réussite scolaire. Je me souviens d'une sous-ministre, vous savez probablement c'est qui... mais qui avait fait une belle intervention dans le groupe où j'étais, et disait, grosso modo, ceci : Est-ce qu'on ne pourrait pas nous dire : Le résultat, on veut que ce soit tel niveau de réussite scolaire, puis d'arrêter de nous mesurer puis de nous contrôler sur les inputs qu'on va mettre là-dedans pour en arriver là?

Donc, c'est tout le dilemme que, souvent, quand on contrôle, on contrôle la sortie, mais, en fait, on contrôle l'entrée aussi, les inputs, ce qui fait que les personnes ne peuvent pas faire de décisions véritablement de... Il n'y a pas une véritable délégation parce qu'il faut toujours demander la permission au grand frère, qui est le Conseil du trésor, entre guillemets, là, de : Est-ce qu'on peut faire ça ou est-ce qu'on ne peut pas?

Alors, où est-ce que vous en êtes aujourd'hui? Parce que ça avait tourné un petit peu en queue de poisson, cette affaire-là. Le matin, ça avait été très, très bien. Il y avait eu quelqu'un qui avait fait un sommaire le midi, puis là tout le monde s'était éteint l'après-midi. Les seuls qui ont parlé, c'était la ministre puis le président de la Commission de l'administration publique, alors...

Mais est-ce que ça, ce problème-là, existe? Est-ce que vous le sentez? Vous l'avez vécu, comme sous-ministre? Avec l'expérience que vous avez, je pense que c'est une occasion unique qu'on a, que j'ai de vous poser la question.

Le Président (M. Rochon) : Alors, bien que nous soyons en après-midi, je suis sûr que ça va être très intéressant. M. Jean.

M. Jean (Denys) : Moi, je pense qu'il... J'ai vécu ce genre de situation là. Je pense qu'il existe moins, ce genre de situation là, pour deux raisons. Premièrement, je pense que, de plus en plus, avec les planifications budgétaires triennales, là, ça nous permet de mieux voir venir d'avance les coûts de système, les changements, et ainsi de suite, un.

Deuxièmement, il y a une discipline... en tout cas, moi, en près de 30 ans de carrière, là, je constate qu'il y a une discipline beaucoup plus forte sur le calibrage financier des politiques et orientations des ministères et des organismes. Je me souviens une époque, moi, où on lançait des politiques sans chiffre, là. Ça ne peut plus se faire aujourd'hui. Donc, il faut que ça rentre dans le cadre financier. Maintenant, ça va être quoi, le nombre de décrocheurs scolaires qui vont diminuer? Ça, c'est le ministère qui s'occupe de ça. Les argentiers pour y parvenir puis l'efficacité ou l'efficience des moyens qui vont être mis en place, nous, ça nous intéresse.

Le Président (M. Rochon) : M. le député d'Orford, allez-y.

M. Reid : Une dernière question toujours dans la série de questions qu'on n'est pas supposé de poser. C'est que vous avez dit tantôt les exigences s'allongent. Ce n'est pas la même chose évidemment de mesurer trois exigences que 30. Les exigences, évidemment, il y en a qui viennent du public, du fait que le monde change autour de nous. Il y en a qui peuvent venir aussi du fait que le Conseil du trésor impose des éléments, des questions, etc., des contrôles. Et c'est une question qu'on a souvent eue, souvent, les contrôles augmentent, c'est simplement parce qu'il y a plus de monde qui demande plus de contrôles, puis qu'il n'en enlève jamais. Alors, les exigences, si on prend le problème de façon plus large, il y a des exigences qui viennent évidemment incontournables, mais il y a des exigences qui viennent parfois d'un événement qui s'est passé. À cause d'un événement, on met une exigence supplémentaire ou un contrôle supplémentaire, et on n'a pas beaucoup le réflexe d'en enlever au fur et à mesure qu'on en ajoute. Donc, ça grossit constamment l'effort qu'il y a à faire, l'effet sur les ressources, etc. Alors, où est-ce qu'on en est là-dedans puis où est-ce que votre réflexion se trouve? Parce qu'il y a un de vos prédécesseurs qui est venu ici à qui j'ai posé la question, puis il a dit : Écoutez, vous ne vous adressez pas à la bonne personne. Le secrétaire du Conseil du trésor, il en veut toujours plus, de contrôles. Alors, disons que je ne sais pas si vous, vous pensez la même chose.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Moi, M. le président, comme secrétaire du conseil, ce n'est pas la quantité comme la qualité des contrôles qui m'intéresse. Puis, généralement, quand je suis interpellé par des collègues sur des demandes qui nous apparaissent un peu... on révise nos affaires puis on fait différent. Et, vous savez, ça sédimente, hein? Ça sédimente, puis, à un moment donné, ça devient comme acquis, puis tu ne te poses même plus la question si ça vaut la peine de continuer à

faire ça. Moi, je challenge régulièrement mes équipes en leur disant : Est-ce qu'on a besoin vraiment de savoir ça? Est-ce que c'est correct? On s'interroge beaucoup là-dessus. Maintenant, sur la question des contrôles, il faut rester en contrôle. C'est l'argent public.

M. Reid : ...

Le Président (M. Rochon) : Une sous-question.

M. Reid : Oui. En fait, souvent, quand on regarde... parce que c'est une question que, comme universitaire, j'avais regardée beaucoup, les contrôles, bien, comme vous dites, bien, ça sédimente, etc. Une des difficultés, c'est que qui va conseiller à un sous-ministre d'enlever un contrôle? Parce que, si, après ça, il y a un problème que le contrôle aurait empêché, bien, il y a quelqu'un qui va devoir payer parce qu'il va être responsable d'avoir... Alors, évidemment, la vérificatrice refuse de faire ça, puis on comprend, parce que ça la met en conflit, après ça, quand ça vient le temps de critiquer les raisons pour lesquelles... Et le Conseil du trésor est un petit peu dans une situation semblable. Alors, je trouve ça intéressant, ce que vous dites, mais, en même temps, est-ce que vous le faites de façon systématique ou vous le faites sur demande?

M. Jean (Denys) : On le fait sur demande. On devrait le faire de façon systématique. Puis un contrôle n'a de sens que s'il y a un problème appréhendé ou s'il y a un risque. Et vous avez raison de dire, hein...

M. Reid : ...coût-bénéfice à faire aussi dans les contrôles.

M. Jean (Denys) : C'est ça. Finalement, il n'y a plus de risque, mais tu gardes le contrôle parce que tu as peur qu'il y ait un risque.

M. Reid : C'est ça. Mais est-ce que...

M. Jean (Denys) : Mais, là-dessus, moi, je pense que vous avez un rôle à jouer là-dessus parce que...

M. Reid : C'est politique aussi.

M. Jean (Denys) : Oui, politique administratif, entre guillemets.

M. Reid : Oui. Bien, c'est parce que, dans un environnement politique, c'est qu'à un moment donné qui va payer quand il y a un problème qui peut être mineur? Mais qui va payer? Il y a un ministre qui va devoir répondre de quelque chose. Et là, bien, toute l'Administration cherche le coupable. Puis, le coupable, si c'est quelqu'un qui a dit : Enlève ce contrôle-là, c'est peut-être lui, le coupable. C'est une espèce de gestion qui vient... qui est peut-être inhérente à la politique. Je ne sais pas ce que vous en pensez.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, j'ai fait le point, par exemple, sur les dispositifs adoptés suite à la commission Charbonneau. Vous seriez surpris du nombre, du volume de dispositions adoptées depuis deux, trois ans en matière de gestion contractuelle, là. C'est énorme. Je pense qu'on est rendus au point, là, où il faut nettoyer ça, consolider ça parce qu'il y a même des ministères, des organismes qui s'en plaignent, là. On n'arrive plus à attribuer de contrats, c'est trop compliqué.

M. Reid : Et, là-dessus, est-ce que c'est une solution... elle est essentiellement administrative ou s'il y a une part de ça évidemment qui est politique?

M. Jean (Denys) : Mais il va y avoir nécessairement un enjeu politique à faire parce qu'on est autour, là, de la collusion, la corruption, la saine gestion des fonds publics. Maintenant, une fois qu'on a expérimenté 10, 12, 13, quatre, 14 mécanismes, on peut toujours se dire : Maintenant, qu'est-ce que ça a donné de plus?

• (17 h 40) •

Le Président (M. Rochon) : Merci.

M. Reid : Merci beaucoup.

Le Président (M. Rochon) : Merci, messieurs. M. le député de La Peltrie pour la deuxième opposition.

M. Caire : Je vais faire du pouce sur la question de mon collègue : Est-ce qu'on a des processus qui sont arrivés à maturité, qui nous permettent justement de faire de l'élagage puis dire : Bon, bien, ces processus-là, de toute évidence, sont superflus ou sont simplement juste contraignants, sans ajouter de plus-value au contrôle? Parce que, dans tous les processus qui ont été mis en place, puis que ce soit la création de l'AMP, on s'est posé ces questions-là. Donc, comment on fait ça, cette espèce d'élagage là, et qui fait ça, cet élagage-là?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : ...M. le Président, qu'il y a une bonne partie de mandat qui relève du Conseil du trésor, dans le sens où c'est des instruments de contrôle qui ont été établis au fil du temps, ou des exigences qui ont été établies au fil du temps, qui répondaient à un besoin précis à quelque part, à un moment donné, besoin qui n'est peut-être plus là, ou, encore, il y a d'autres moyens qui existent, plus faciles, ou plus... Bon. Et je pense que, là, on a un travail, nous, à faire là-dedans. Il faut s'engager là-dedans. C'est un méchant chantier, là, un chantier important, pour le Conseil du trésor, de revoir tout ça.

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

M. Caire : Vous semblez dire que les parlementaires auraient un rôle à jouer là-dessus. Est-ce qu'on pourrait cibler plus particulièrement la Commission de l'administration publique?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, je pense que j'aurais dû dire ça, la Commission de l'administration publique, parce que, dans le fond, on est là, hein? Comment gérer les fonds publics? Quel cadre établir de gestion des fonds publics, de gestion des ministères et des organismes? La meilleure place pour en parler, je pense, c'est ici.

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

M. Caire : Pour continuer sur la question de mon collègue d'Orford, est-ce que... parce que je comprends la question, effectivement, c'est plus: Les mécanismes de contrôle, est-ce qu'ils sont devenus une façon de se protéger ou est-ce qu'ils sont vraiment une façon de bien contrôler? Je pense que c'est essentiellement la question que mon collègue posait. Puis est-ce qu'on n'est pas rendus à une étape où, au-delà des mécanismes de contrôle, les individus ne devraient pas assumer plus leurs responsabilités puis dire: Bon, bien, on va mettre moins de boucliers pour dire: Ah! bien, ce n'est pas de ma faute? Est-ce que l'efficacité passe par une plus grande imputabilité des individus par rapport à leurs responsabilités?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, je pense qu'il y a deux réponses à vous donner. Premièrement, quand il arrive un phénomène quelconque, puis vous l'avez tous vécu comme parlementaires, les gouvernements «overreact», c'est-à-dire qu'il va se passer quelque chose, là, puis, pour éviter que ça se reproduise, là, là, monsieur, on sort la Grosse Bertha, tu sais. On blinde ça mur à mur, il n'y a plus rien de possible. Ça n'arrivera plus. Mais le temps... puis là le temps se met à jouer, hein? Et la Grosse Bertha, là, elle devient moins nécessaire parce qu'il y a d'autres phénomènes qui se sont passés puis l'événement est moins susceptible de se produire. Et là on ne revient jamais, nous, sur la Grosse Bertha. On la traîne, là. Puis là vous en ajoutez une, deux, trois, quatre, puis là ça devient compliqué.

Sur la question de l'imputabilité, M. le député, ça prendrait une commission de trois heures rien que pour en discuter, parce qu'effectivement l'imputabilité, il va falloir qu'on en débattenne. Comment on fait jouer l'imputabilité dans l'appareil public? C'est important, ça, qu'on en discute entre nous. Moi, j'ai des collègues, là, avec qui j'ai étudié, qui sont dirigeants d'organismes privés. Eux autres, ils sont imputables, mais ils sont aussi libres sur les moyens à utiliser pour livrer le résultat. Dans l'appareil public, on ne peut pas se permettre ça, hein? Il y a des choses qu'un administrateur public ne peut pas faire parce que, justement, c'est des fonds publics, c'est une organisation publique. Donc, l'imputabilité, là, elle est importante, puis je pense qu'il faut qu'il y en ait. Moi, j'ai toujours cru à ça, mais il faut la situer correctement dans le processus administratif.

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

M. Caire : Mais est-ce qu'on demande trop d'imputabilité à nos administrateurs ou est-ce qu'on ne leur fournit pas assez de moyens d'assumer cette imputabilité-là?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Vous me demandez de porter un jugement qui mériterait que je réfléchisse avant. À froid comme ça, c'est difficile pour moi de vous répondre. Il n'y a pas un dossier pareil, hein? Des fois, on demande à des administrateurs publics de régler l'impossible, puis, après ça, on s'étonne qu'ils n'y sont pas parvenus.

M. Caire : Bien, revenons, M. Jean, en tout respect...

Le Président (M. Rochon) : M. le député de La Peltrie, oui.

M. Caire : ...revenons sur la base de nos plans stratégiques, qui seraient... puis je pense qu'on s'est bien entendus, là, qui est la base de travail sur laquelle un administrateur public devrait être évalué, si on peut le dire comme ça, et donc duquel il devrait être imputable. Mais là je vais aller plus loin dans ma réflexion, dans l'expectative où on veut qu'il soit imputable des résultats en fonction de ce plan stratégique. Lui donnons-nous les moyens nécessaires pour être imputable?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, c'est intéressant, comme approche. Faisons l'hypothèse que la planification stratégique est correcte, là, puis que vous avez... les moyens sont alignés pour la réaliser, hein? Que le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme soit imputable du résultat, moi, je vous suis.

Là, vous avez deux enjeux. Vous avez un enjeu parce que, si vous relisez la Loi sur l'administration publique, le ministre a un rôle à jouer, hein, dans le domaine de la planification stratégique.

Puis, deuxièmement, le gouvernement, il peut arriver des phénomènes qui vont venir perturber l'environnement du sous-ministre. Comment vous allez faire, vous, pour calibrer l'effet de l'événement perturbateur sur la non-réussite? C'est parce qu'on est dans un monde qui n'est pas stable.

Le Président (M. Rochon) : Très rapidement, M. le député de La Peltrie.

M. Caire : Très rapidement. Est-ce que justement... et là on se ramène à la question que je vous posais sur la responsabilité que nous devons assumer, est-ce qu'il ne serait pas de la responsabilité des parlementaires de moduler le jugement qu'ils vont... tu sais, vous parlez, on sort la Grosse Bertha, on va se dire les vraies affaires, souvent, le tir, il vient de l'opposition, puis le gouvernement, il se dit : Ouf! Il faut que je réagisse à ça. Mais une commission comme la CAP ne pourrait pas assumer cette responsabilité-là dans la modulation de...

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

M. Caire : O.K.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean. Je suis allé avec largesse, là, on a dépassé le 30 secondes, là, mais...

M. Jean (Denys) : Elle a certainement un rôle à jouer, ne serait-ce que sur la définition des orientations et de l'encadrement de ce genre de processus là.

Le Président (M. Rochon) : Pour ceux et celles qui s'interrogent sur l'expression que nous avons entendu quatre, cinq fois utiliser, là, et que je ne répéterai pas, c'est... elle fait référence à une très grosse pièce d'artillerie de siège utilisée par l'armée allemande lors de la Première Guerre mondiale.

M. Bolduc : De quoi qu'il parle? C'est quoi, le mot?

Une voix : La Grosse Bertha.

M. Bolduc : La Grosse Bertha.

Le Président (M. Rochon) : Oui, exactement. Alors, on revient du côté ministériel avec le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. On était, il y a longtemps, dans les projets de révision des programmes, on a fait les 16 projets, on a fait les 12 projets, et je vous avais posé une question sur l'évolution ou comment vous voyez la future évolution de ces projets quantitatifs, parce que c'étaient des dollars avec des projets qualitatifs ou des projets de services aux citoyens. Ça, c'est le premier élément de ma question.

Le deuxième élément de ma question, qui est en relation avec ça : Est-ce que la Loi de l'administration publique, telle qu'elle existe aujourd'hui, vous rend de très bons services et est-ce qu'elle est adéquate pour bâtir le futur?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

• (17 h 50) •

M. Jean (Denys) : Bien, sur la question des projets de révision de... c'est: nous, on est en consultation permanente, hein, auprès des ministères et des organismes, sur des possibilités de. Alors, après ça, quand... on monte comme des cahiers de charges, là, puis là on propose au président du Conseil du trésor des phases d'intervention. Là, la phase d'intervention qu'on lance, qu'on a lancée au printemps sur les services aux citoyens, on va l'amener pendant au moins trois ans, minimum, là, parce qu'il y a des gros dossiers là-dedans, et là on va préparer la phase III, avec peut-être une autre perspective ou une perspective mixte, on ne le sait pas.

Sur la question de la Loi de l'administration publique, bon, est-ce qu'elle nous sert bien? Elle ne nous nuit pas, mais, un jour, si jamais on décidait de revoir le cadre de gestion, puis être plus axé sur la performance, puis introduire des notions d'imputabilité différenciées, je pourrais appeler, là, peut-être qu'on devra réfléchir à une réécriture, ne serait-ce que de revoir la question, là, du député de Saint-Jérôme sur les ententes de gestion, là, qui... la section là-dessus, là, qui... les conventions de performance et d'imputabilité. Je pense, elle s'en va sur 20 ans, là, à peu près là, ou peut-être 18 ans, là, je pense qu'un jour il va falloir qu'on réfléchisse à l'idée de la rafraîchir, ne serait-ce que de la rafraîchir.

Je vous parlais tout à l'heure d'introduire, par exemple, des notions d'évaluation de programme, des notions d'audit interne, des notions de plan annuel de gestion des dépenses, des instruments de performance, qui ne sont pas dans la Loi de l'administration publique. Peut-être qu'il va falloir, un jour... Puis ça, écoutez, c'est le secrétaire. Moi, là, ce n'est pas moi qui vais décider de faire ça, mais, si vous me posez la question personnellement, je pense qu'elle est due pour être...

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : M. Jean, vous le savez comme moi, vous avez été là depuis très, très longtemps. Vous savez beaucoup plus de choses que nous, et nous qui arrivons, comme députés élus au gouvernement, de juste comprendre l'ensemble du débat qu'on a eu cet après-midi... demande un certain temps, O.K.? Puis ce n'est pas un mystère, là, ni un secret d'État. Mais les outils dont on parle, de performance, d'imputabilité, de qualité, d'audit interne et là on parle d'instruments de performance, on parle de la Loi de l'administration publique, je crois qu'on a quand même fait un bon grand bout de chemin pour définir un paquet d'outils, là.

Il nous reste 1 min 30 s. Si vous avez une indication à nous donner pour... parce que je pense qui est très important, comment on pourrait rassembler tout ça pour améliorer le service à nos citoyens?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : Bien, je pense que... M. le Président, je pense que tout ce qu'on a évoqué après-midi, c'est des éléments essentiels à un cadre de gestion plus général. Je pense que le défi qu'on a ensemble, c'est... ou que vous pourriez vous donner, c'est d'introduire, dans un espace, une espèce de cadre de gestion de la performance ces différents outils là, les définir, les faire jouer les uns par rapport aux autres, qui est responsable, qu'est-ce qu'ils doivent contenir, où c'est déposé, qui les contrôle, qui les vérifie. Puis, à partir de là, bien, se dire : Bon, maintenant, est-ce que notre législation nous permet de déployer ce cadre de gestion là de manière efficace?

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Mégantic, 35 secondes.

M. Bolduc : Bien, écoutez, je pense qu'on a... je ne savais pas trop où est-ce qu'on s'en allait au début, mais on est arrivés à une fin qui est pas mal brillante. Je vous remercie beaucoup, parce que je pense que, là, on a une série d'éléments, on a des définitions de qui, de quoi, de comment, d'où, pourquoi, puis voir si la loi est adéquate, puis vous venez de redéfinir notre processus de stratégie, avec notre... on fait un tour de roue, et, après, on dit : Bien, O.K., ça marche-tu bien? Puis on recommence.

Donc, ce processus itératif là, vous en avez fait la démonstration que, pour bien fonctionner, il faut que la roue tourne, et elle n'arrêtera pas de tourner.

Le Président (M. Rochon) : En effet.

M. Bolduc : Donc, merci.

Le Président (M. Rochon) : En effet, puisque, là, nous retournons du côté de l'opposition officielle. Ayant débuté par le gouvernement, le dernier bloc appartient à l'opposition officielle. M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui, j'avais beaucoup de questions, mais je vais essayer de résumer celles que j'ai.

Dans vos propos, au début, M. Jean, vous avez parlé qu'au bilan 2015-2017, vous parliez d'indice global concernant l'application de la gestion par résultat. Et vous avez... d'ailleurs, je regarde le document que vous nous avez lu : «La détérioration s'explique notamment par une baisse de résultats de 2014-2015 à 2016-2017 dans quatre des 10 composantes de l'indice.»

Bon, j'aimerais ça que vous expliquiez, puis, en même temps, pour moi aussi et les gens qui nous écoutent, qu'est-ce que c'est l'association entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : C'est-à-dire qu'il y a une exigence qui est faite au rapport annuel de gestion — c'est ça? — ...

Une voix : Oui.

M. Jean (Denys) : ...qui demande aux ministères ou aux organismes d'associer... Mettons, ils disent : Moi, J'avais un engagement de x, j'ai réalisé y, j'y ai consacré tant de ressources. C'est important pour les parlementaires de savoir qu'est-ce que les résultats ont coûté.

Alors, quand on pose la question aux ministères et aux organismes : Avez-vous réussi à faire ça?, on se rend compte qu'il y a moins qui ont réussi à le faire qu'avant. Maintenant, il y a une réflexion à faire là-dessus aussi. Peut-être que c'est avant qu'on devrait associer les ressources aux résultats plutôt qu'après.

M. Bourcier : Dans un...

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

M. Bourcier : Excusez-moi, M. le Président.

Le Président (M. Rochon) : Allez-y.

M. Bourcier : Dans l'autre point où on avait eu, justement, une baisse de résultats, on parlait d'activités d'évaluation de programmes. Desquels parle-t-on ici?

M. Jean (Denys) : Je vous ramène toujours au processus, M. le Président. On demande, par questionnaire, aux ministères ou organismes : Avez-vous mené des activités d'évaluation de programme au cours de la dernière année? Vous avez la réponse.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme.

M. Bourcier : Oui. Je m'intéresse... là, je retourne dans votre rapport 2015-2017, on chevauche d'un à l'autre, hein, là, c'est un plaisir, et je m'attarde beaucoup justement au climat de travail. Et, ici, on parlait de... Je suis à la page 51 de votre document, question de bien se comprendre, là. On parlait de collecte d'informations à partir de rencontres avec le personnel : «...demeure l'activité privilégiée pour apprécier le climat de travail, comme en témoigne le graphique 34.» Alors, moi, je regarde, là, on parle de sondages, on parle de groupes de discussion, ça, ça fait partie d'un ensemble, là, rencontre du personnel et entrevues de départ. Est-ce que cette entrevue de départ là, c'est quand la personne arrive ou elle quitte?

M. Jean (Denys) : Quand elle quitte.

M. Bourcier : Quand elle quitte. Ce qui m'amène à une autre question. Je regarde, je navigue beaucoup. Alors, dans le Secrétariat du Conseil du trésor, le taux de départs volontaires depuis cinq ans, si je regarde la courbe, là, mis à part 2015-2016, où le monde semblait plus heureux, alors on part de 17,4 % en 2012-2013; ça part à 17,8 % en 2013-2014; après ça, wouh! là ça augmente encore, en 2015, 18,1 %, là, c'est là que l'indice bonheur était plus élevé, là, 2015-2016. Mais là c'est l'hécatombe : en 2016-2017, on est rendus à presque 20 %, 19,4 % des gens, donc une personne sur cinq qui quitte.

Un, pouvez-vous nous expliquer les raisons de ces départs volontaires là? Est-ce que c'est dû, je ne sais pas, moi, à des conditions qui n'étaient pas favorables ou... Qu'est-ce que vous auriez à nous expliquer, là, par rapport à ça?

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : D'abord, M. le Président, ça n'a pas rapport avec l'arrivée du secrétaire. Non, mais je n'ai pas le détail exact, mais, moi, ce que je peux vous dire, c'est qu'on a justement fait le bilan des entrevues de départ. Puis on a constaté que, dans les trois premières années, notre niveau de départ était plus élevé. Nos départs sont dans les trois premières années.

Et on a constaté également qu'il y avait un certain nombre de raisons qui avaient été évoquées par les gens qui quittaient, qui disaient : Moi, je m'en vais parce que... par exemple, un exemple, là, je ne vous dis pas que c'est ça, là : Je ne fais pas ce qu'on m'avait dit que je devais faire. Ou encore : Je ne me sens pas associé à l'équipe. Ou encore, ils me nomment, me disent : J'ai un nouveau défi ailleurs. Qu'est-ce que tu veux faire, tu sais? Bon.

Bien, à partir de cette analyse-là, nous, là, on a développé un plan de travail, un plan d'action au Conseil du trésor pour... Tout tourne autour de la façon dont les gestionnaires gèrent leur personnel, c'est ça, la vraie affaire, là, tu sais?

Alors, on a un plan de travail actuellement qui a été lancé il y a un mois. On a lancé ça il y a un mois, où on amène les gestionnaires à être plus près du personnel dans les trois premières années. Même de ça, moi, j'écris... d'abord, je les salue quand ils arrivent, quand ça fait six mois, je leur écris, quand ça fait un an, je leur écris, puis ainsi de suite, pour... puis quand c'est leur fête, puis on... Tu sais, la mobilisation, aujourd'hui, dans un monde où il y a tellement de pénurie de main-d'oeuvre, là, tu sais, les gens... Il faut mettre des actions importantes. Et ça, je vous le dis honnêtement, je ne l'ai pas avec moi, le truc, mais on a identifié exactement les causes de ce phénomène-là, et puis on est en train... on a un plan de travail là-dessus.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme

M. Bourcier : Merci, M. le Président. Donc, vous nous dites qu'actuellement, on travaille sur des moyens pour faire de la rétention d'employés, de valoriser leur travail pour qu'ils soient plus heureux et qu'on baisse justement ce taux de départ.

J'ai une dernière question pour vous, je ne sais pas, je suis peut-être dans le champ, là, je vais vous expliquer ça. Je parlais d'Emploi-Québec tout à l'heure, et, à Saint-Jérôme, ville du bien commun, c'est très important, pour nous, cette situation, parce qu'il y a des gens qui, par le programme PAAS, ont des emplois qui sont faciles. C'est des gens qui ne peuvent pas avoir des emplois à temps plein. Et, à un moment donné, ce qui est arrivé, c'est, suite à une décision d'Emploi-Québec... Bien, juste vous dire l'objectif, parce qu'il ne me reste pas grand temps, là. Le programme PAAS, c'est de permettre à personnes éloignées du marché du travail de progresser suffisamment pour qu'elles puissent participer à une mesure active d'emploi. Autrement dit, un petit travail. Alors, des gens qui oeuvraient à des endroits où on faisait de la distribution de denrées alimentaires ont perdu leur travail suite à des décisions d'Emploi-Québec, ce qui me ramène encore à ce que je disais tout à l'heure, c'était difficile de savoir le pourquoi du comment de leurs décisions, ils étaient imputables de qui.

Et ma crainte, c'est que leur niveau d'imputabilité, puisqu'ils ne sont plus sous votre égide, ne soit plus aussi bon. Est-ce que vous êtes en mesure de me dire que ces situations-là pourront être vérifiées? Est-ce que ces gens-là pourront

s'adresser à quelqu'un de supérieur à Emploi-Québec ou un peu comme vous, là, vous le faisiez, là, lorsqu'ils étaient sous votre égide par convention?

• (18 heures) •

Le Président (M. Rochon) : M. Jean.

M. Jean (Denys) : M. le Président, je pense que c'est le ministère qui est responsable des décisions d'Emploi-Québec. D'ailleurs, le collègue, ici, arrive du ministère du MTESS. Il le sait. S'il y a quelqu'un qui peut répondre de cette décision-là, c'est le ministère de Travail et Solidarité sociale.

Le Président (M. Rochon) : M. le député de Saint-Jérôme, 20 secondes.

M. Bourcier : Oui. Bien, les gens, donc, si cette situation-là devait perdurer, pourraient s'adresser au ministère actuellement?

M. Jean (Denys) : Tout à fait.

M. Bourcier : Autrement qu'à Emploi-Québec.

M. Bernier (Reno) : Bien, avec le projet de loi n° 70...

Le Président (M. Rochon) : M. Bernier, allez-y.

M. Bernier (Reno) : Avec le projet de loi n° 70, Emploi-Québec est intégré clairement dans la mission du MTESS puis il fait... La sous-ministre du MTESS est imputable de ce que vous mentionnez.

Le Président (M. Rochon) : Alors, chers collègues parlementaires, M. le secrétaire du Conseil du trésor, votre équipe, M. Bernier, Mme Berger, Mme Blouin, Mme Laplante, merci de votre collaboration aux travaux de la commission, la commission qui suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail afin de statuer sur ses observations, ses conclusions et ses recommandations à la suite de l'audition. Merci encore.

(Fin de la séance à 18 h 1)