



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

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

**Le mercredi 22 mars 2006 — Vol. 39 N° 2**

Audition du sous-ministre des Relations internationales  
concernant son rapport annuel de gestion 2004-2005  
conformément à la Loi sur l'administration publique

**Président de l'Assemblée nationale:  
M. Michel Bissonnet**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission des affaires sociales	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture	25,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission de l'éducation	75,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	15,00 \$

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  
Distribution des documents parlementaires  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec, Qc  
G1A 1A3

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

## Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 22 mars 2006 — Vol. 39 N° 2

### Table des matières

Exposé du sous-ministre des Relations internationales, M. Denis Bédard	1
Discussion générale	6
Difficultés entourant l'élaboration de l'énoncé de politique d'affaires internationales	6
Raisons du retard dans l'élaboration de l'énoncé de politique d'affaires internationales	7
Description des documents déposés au secrétariat de la commission	8
Mandat et composition des comités de coordination des programmes d'études politiques et économiques américaines	13
Incidences de l'aide apportée aux chaires et aux centres d'études politiques et économiques américaines	13
Composition des conseils d'administration des chaires et des centres d'études politiques et économiques américaines	13
Réalisation d'un site Web destiné à fournir de l'information sur la mondialisation	14
Réduction des sommes allouées à certains programmes d'aide internationale	14
Réalisation du mandat du ministère dans un contexte de réduction des dépenses et de l'effectif	14
Réalisation d'un site Web destiné à fournir de l'information sur la mondialisation (suite)	14
Réduction des sommes allouées à certains programmes d'aide internationale (suite)	14
Réalisation du mandat du ministère dans un contexte de réduction des dépenses et de l'effectif (suite)	15
Organigramme du ministère	16
Contenu du rapport annuel de gestion	17
Mesure des retombées économiques sur les entreprises québécoises conseillées par les délégations du Québec à l'étranger	18
Production d'un document d'analyse du marché en vue de la mission du premier ministre en Inde	20
Services en ligne offerts par le ministère	21
Méthode de suivi administratif dans le cas d'activités coordonnées avec d'autres ministères	23
Gestion du personnel des autres ministères travaillant à l'étranger	23
Principaux changements dans la politique d'accueil des organisations internationales	24
Incorporation de nouvelles pratiques de la diplomatie civile dans les méthodes de travail	24

### Autres intervenants

Mme Rita Dionne-Marsolais, présidente  
Mme Sarah Perreault, vice-présidente

Mme Francine Gaudet  
M. Daniel Turp  
Mme Cécile Vermette  
M. Stéphane Bergeron  
M. Jean Rioux

- \* Mme Hélène Latouche, ministère des Relations internationales
- \* M. René Leduc, idem
- \* M. Michel Chevrier, idem
- \* M. Patrick Muzzi, idem
- \* M. Robert Keating, idem

\* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 22 mars 2006 — Vol. 39 N° 2

**Audition du sous-ministre des Relations internationales concernant son rapport annuel de gestion 2004-2005 conformément à la Loi sur l'administration publique**

*(Neuf heures cinquante-deux minutes)*

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Alors donc, on a le quorum, et je vais donc déclarer la séance ouverte. Je vous rappelle que la Commission de l'administration publique se réunit aujourd'hui pour entendre le sous-ministre des Relations internationales sur son rapport annuel de gestion 2004-2005.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

**La Secrétaire:** Oui, Mme la Présidente. M. Turp, le député de Mercier, va siéger avec nous à titre de membre temporaire.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Merci. Alors, je voudrais d'abord souhaiter la bienvenue à la députée de Maskinongé qui participe à sa première séance aujourd'hui, qui remplacera la députée de La Peltrie, si ma mémoire est bonne. Alors, on vous souhaite la bienvenue, madame.

Mme Gaudet: Merci.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Je rappelle donc à tous ceux que... Et je souhaite la bienvenue aussi à notre collègue le député... de Verchères, excuse-moi, qui est à sa première séance, je crois, officielle. On a fait une séance de travail, là, mais... Alors, je lui souhaite la bienvenue aussi. Maintenant... J'oubliais parce que, dans ma liste, il y avait une petite erreur.

Alors, sur ce, je rappelle à ceux qui sont ici pour la première fois que nous sommes ici en tant que parlementaires, et donc, à ce titre-là, nous allons nous pencher sur l'administration publique, donc votre administration, M. Bédard, et je vais donc procéder comme d'habitude en essayant de garder les questions sur le fond, sur des questions qui préoccupent les citoyens et non pas sur les enjeux politiques. S'il y a des cas où vous souhaitez faire certains commentaires, j'aimerais ça que vous le gardiez en mémoire aussi.

Alors, sans plus tarder, je vous passe la parole, M. Bédard. Vous souhaitez peut-être présenter vos gens. Et merci de nous avoir produit les documents à la suite de la session de travail qu'on a eue.

**Exposé du sous-ministre des Relations internationales, M. Denis Bédard**

**M. Bédard (Denis):** Très bien. Mme la Présidente et, je pense, aussi ex-déléguée générale du Québec et New York, qui connaît bien le ministère, Mme la vice-présidente, mesdames et messieurs, membres de la commission, j'aimerais vous présenter mes collaborateurs: alors, à ma gauche, Mme Hélène Latouche, qui est sous-ministre adjointe, secteur de l'analyse et politiques;

M. André Boisclair, qui est directeur général adjoint pour le même secteur; M. Daniel Legault, qui est sous-ministre par intérim, Protocole, missions et événements; à ma droite, M. Patrick Muzzi, qui est secrétaire du ministère; M. René Leduc, qui est directeur général de Francophonie et aide internationale et qui, par intérim, remplace M. Gaston Harvey, sous-ministre adjoint, qui est en mission à Bucarest et Paris cette semaine; M. Michel Chevrier, directeur général de tout le secteur des services ministériels, accompagné de Bernard Gayraud, qui est directeur des finances; et également, à l'arrière, il y a M. Robert Keating, qui est directeur général, États-Unis, Asie; M. Benoît-Jean Bernard, directeur général, Europe, Moyen-Orient et Afrique; M. Gaston Gaudreau, qui est directeur général adjoint, Services ministériels; M. Jean Fortin, Communications; M. Christian Beaudet, qui est notre directeur, Vérification interne et évaluation; M. Éric Théroix, qui est notre conseiller juridique; Mme Thivierge, qui travaille à la diversité culturelle; et Judith Mill, qui est un peu notre rédactrice de rapports annuels et de tout ce qui est officiellement les documents du ministère.

Alors, je suis heureux également de constater la présence de quelques stagiaires français...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Ah oui, c'est vrai. Excusez, j'ai oublié ça.

**M. Bédard (Denis):** ...qui se joignent à nous. Disons que c'est une raison de plus pour bien performer devant cette commission aujourd'hui, donner un bon exemple, et enfin c'est aussi un exemple de la coopération franco-québécoise.

Alors, il me fait plaisir de venir rencontrer les membres de cette commission pour discuter du rapport annuel de gestion du ministère des Relations internationales pour l'année financière 2004-2005. Cet exercice est un élément important du mécanisme de reddition de comptes. Parce qu'elle entend la direction des ministères sur leur gestion à la lumière de la Loi sur l'administration publique, votre commission est donc au coeur de la contribution des parlementaires à l'amélioration des services aux citoyens.

La Loi sur l'administration publique a placé la qualité des services aux citoyens au centre des priorités de l'administration. Elle a instauré un cadre de gestion axé sur les résultats et établi le principe de l'imputabilité des sous-ministres. Ces principes de gestion, bien sûr nous les avons fait nôtres.

Le ministère se dote progressivement d'outils pour améliorer la performance et offrir aux citoyens et aux parlementaires l'information essentielle à une imputabilité accrue. Il réorganise ses façons de faire pour augmenter son efficacité et optimiser l'usage des ressources financières et humaines, qui sont devenues rares. Nous avons implanté plusieurs mesures en essayant d'adapter les outils de la modernisation à une

mission qui présente des défis particuliers. Enfin, si cette nouvelle approche a déjà eu un effet déterminant sur notre gestion dans un acheminement qui s'est accéléré en 2005-2006, sa mise en oeuvre reste bien sûr à compléter.

Quelques mots tout d'abord sur le mandat du ministère des Relations internationales. Le gouvernement du Québec a confié au ministère des Relations internationales le mandat de promouvoir et défendre les intérêts du Québec sur la scène internationale, de planifier également, organiser et diriger l'action du gouvernement à l'étranger ainsi que celle des ministères et organismes, et finalement de coordonner leurs activités au Québec en matière de relations internationales. Pour remplir ce mandat, le ministère gère un réseau de 28 délégations générales, délégations, bureaux, antennes ou agents d'affaires dans autant de villes du monde. La plupart de ces postes abritent des conseillers que les autres ministères assignent à l'étranger, et à ce titre ils relèvent administrativement du ministère des Relations internationales.

Comme vous le savez, le fondement de l'action internationale du Québec s'appuie sur la Constitution canadienne et les jugements successifs des tribunaux qui ont établi qu'au Canada l'État fédéré n'est pas subordonné à l'État fédéral et que le pouvoir de mettre en oeuvre des traités internationaux relève soit du gouvernement fédéral soit des provinces, selon la dévolution interne prévue par la Constitution. Le Québec affirme simplement le prolongement externe de ses compétences internes. Quand le ministère établit des relations avec d'autres États, celles-ci se fondent sur le droit, la jurisprudence, la pratique des gouvernements étrangers, et c'est sur cette base que le Québec affirme sa personnalité internationale, compatible avec son statut d'État fédéré. Le gouvernement signe des ententes dans ses champs de compétence et il conclut des accords de coopération visant à promouvoir les intérêts du Québec. Cette réalité est reconnue par le chapitre III de la Loi sur le ministère des Relations internationales.

● (10 heures) ●

Il est important de souligner que l'action du gouvernement s'inscrit, de plus en plus, dans un environnement externe qui se caractérise par un rôle accru des organisations internationales. Les normes qu'elles produisent, qu'il s'agisse, par exemple, de commerce, de santé ou d'environnement, deviennent autant de contraintes dans la gestion des affaires intérieures. Aussi, la presque majorité des ministères sectoriels sont placés devant des enjeux internationaux qui exigent que le Québec soit présent dans les forums internationaux. Le ministère doit donc s'assurer de la cohérence de cette dimension croissante de l'action internationale du gouvernement afin de mieux défendre les intérêts du Québec.

Les ressources dont dispose le ministère sont d'environ 100 millions de dollars, cette année, et de 582 effectifs à temps complet. Pour analyser les activités que nous réalisons, nous pouvons d'abord commencer par regarder la distribution en pourcentage des trois grandes catégories de dépenses: le siège accapare 32 % des dépenses, le réseau, 45 % et les paiements de transfert, 23 %. Le fonctionnement du ministère, à savoir le siège et le réseau, accapare donc 77 % des dépenses.

En ce qui concerne les dépenses de transfert, plus de la moitié vont à la Francophonie et aux organismes jeunesse. Ces derniers sont sous la responsabilité de la ministre des Relations internationales, mais, comme ils sont gérés de façon totalement indépendante, ils ne sont pas soumis au processus de gestion du ministère. L'Office franco-québécois pour la jeunesse et l'Office Québec-Amériques pour la jeunesse ont leurs propres déclarations de services aux citoyens et produisent leurs propres rapports annuels, déposés à l'Assemblée nationale.

Si on met à part les engagements de dépenses visant à soutenir la Francophonie, les organismes jeunesse et l'implantation d'organisations internationales au Québec, il reste environ 7 millions de dollars pour les programmes de coopération, d'aide internationale et de subvention d'aide à des activités internationales.

Ceci m'amène à faire le lien entre les activités du ministère et les services qu'il rend. Compte tenu de son mandat, la nature de ses services comporte plusieurs dimensions. Tout d'abord, le ministère a comme rôle premier de conseiller le bureau du premier ministre, les ministères et organismes publics en matière de relations internationales. Il est également au service des organismes et entreprises du secteur privé dans leurs démarches à l'étranger, en partenariat avec les autres ministères. De ce point de vue, la prestation de services à la population est indirecte, et la déclaration de services aux citoyens adoptée en 2001 ne s'applique-t-elle qu'à une fraction de notre mandat. À un autre niveau, le ministère joue un rôle important pour le rayonnement politique, économique et culturel du Québec, ce qui est un service à long terme pour l'ensemble de la population. Les résultats de l'action du ministère sont donc en grande partie dans un domaine relativement intangible, comme celui des relations avec les partenaires étrangers.

Le plus gros du travail du ministère ne peut être évalué que de manière qualitative, et, qui plus est, les effets des activités de promotion des intérêts du Québec ne se font sentir qu'à long terme. Ils sont rarement identifiables à la fin d'un seul exercice et ils dépendent le plus souvent de la collaboration de nos partenaires québécois ou extérieurs. La Convention de la diversité culturelle est un bon exemple à cet égard, puisque le dossier a débuté il y a une dizaine d'années, en collaboration avec les gouvernements du Canada et de la France et les partenaires de la société civile, et il ne sera complété que lorsqu'il aura été ratifié par un nombre suffisant de pays.

Ceci dit, nous tentons de progresser dans la mise au point de mesures complémentaires de résultats, soit quantitatives lorsque faire se peut ou qualitatives lorsque les résultats découlant de l'action du ministère ne sont pas immédiatement identifiables. Nous tentons alors d'énoncer les éléments de mise en oeuvre les plus significatifs et les principales dispositions prises pour l'atteinte des objectifs. En d'autres mots, le ministère des Relations internationales exerce davantage une fonction de gouverne que de services directs à la population, et l'évaluation de sa performance doit à mon avis se faire au niveau de la justesse des objectifs poursuivis en regard des orientations de la politique internationale du gouvernement et d'autre part tenir compte de la

pertinence et de l'efficience de la mise en oeuvre des moyens utilisés. Le défi de la performance repose donc, au point de départ, sur la rigueur de la planification stratégique, du plan annuel de gestion et des processus de gestion. J'aimerais vous faire part de la façon dont nous nous acquittons de ces trois exigences dans une perspective de reddition de comptes.

Tel que prévu par la Loi de l'administration financière, le principal véhicule de la reddition de comptes d'un ministère est le rapport annuel, lequel doit être présenté selon la structure du plan stratégique. Au moment de la rédaction du rapport annuel 2004-2005, nous venions de compléter le plan stratégique 2005-2007 selon une approche différente de celle du plan précédent. En effet, plutôt que d'utiliser une approche basée sur des fonctions horizontales, comme fonctions politiques ou intégration, le nouveau plan stratégique suit une approche plus verticale, c'est-à-dire selon les secteurs d'activité du ministère, à savoir, premièrement, l'analyse et les politiques, deuxièmement, la conduite des relations internationales, en distinguant le bilatéral et le multilatéral, et, troisièmement, les services ministériels de soutien, comprenant l'information, communications et support à la gestion. Pour être logique avec cette approche, la structure organisationnelle a été révisée en regroupant le partage de responsabilités selon la même structure.

L'ensemble de la démarche a été concrétisé dans les trois orientations du plan stratégique 2005-2007, c'est-à-dire proposer une action cohérente, concertée et efficace de la défense et de la promotion des intérêts du Québec, informer les milieux étrangers intéressés par le Québec et informer la population québécoise de l'action internationale du Québec, et gérer les ressources conformément aux objectifs gouvernementaux et ministériels et ajuster la prestation de services à l'évolution des besoins.

Si je reviens au rapport annuel 2004-2005, vous aurez remarqué que nous avons appliqué rétroactivement la structure du nouveau plan stratégique afin de refléter les changements qui avaient été progressivement mis en application au cours de l'année. Sous chacune des trois orientations ont été regroupés les objectifs précis qui avaient effectivement guidé les activités qui ont été réalisées.

Nous sommes par ailleurs rendus presque à la fin de l'année financière 2005-2006, et, comme plusieurs initiatives ont été prises en relation avec le nouveau plan stratégique, il est difficile de discuter, aujourd'hui, des enjeux du ministère sans faire référence à ce qui a été fait au cours des 12 derniers mois. C'est donc dans cette perspective que j'aimerais continuer à vous expliquer où nous en sommes quant à notre travail pour améliorer notre performance.

En ce qui concerne la planification stratégique, le ministère avait commencé, en 2004, les études préparatoires et procédé à une consultation interministérielle afin de rendre public un nouvel énoncé gouvernemental de politique internationale. La réflexion s'est intensifiée au cours de 2005 en procédant notamment au regroupement de nos activités de veille et d'analyse au sein d'un nouveau sous-ministériat.

Comme il a été évoqué dans le discours inaugural du premier ministre, la ministre des Relations

internationales, Mme Monique Gagnon-Tremblay, devrait rendre publique sous peu la nouvelle politique internationale, accompagnée d'un plan d'action. Le défi d'un tel exercice était non seulement de bien identifier les enjeux auxquels sera confronté le Québec au cours des 10 prochaines années, mais aussi de travailler avec les ministères partenaires sur les mesures qui contribueront à y faire face.

Le but d'une politique est de fixer les orientations à long terme de l'action gouvernementale. Le but d'un plan stratégique est ensuite de donner une vision à moyen terme, de trois ans, aux activités et programmes ministériels. Le plan stratégique qui a été rendu public en 2005 devra donc être révisé à la lumière de la politique que le gouvernement annoncera. Quant au plan annuel de gestion, il fait le relais entre les priorités stratégiques et les choix concernant la gestion des ressources dans le cadre du budget annuel.

Dans son rapport sur la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique publié en 2005, le Conseil du trésor constate que le plan annuel de gestion des dépenses ne permet toujours pas d'établir clairement les liens entre les priorités stratégiques et les choix budgétaires, en raison de la structure budgétaire qui est établie sur la base de programmes ministériels. Le rapport a alors proposé que le plan de dépenses soit dorénavant essentiellement consacré aux choix budgétaires effectués en regard de l'allocation des ressources. Ces remarques se faisaient pour l'ensemble du gouvernement.

J'aimerais commenter cette question en me référant à l'expérience du ministère des Relations internationales. La pratique du plan annuel de gestion des dépenses a été introduite au gouvernement dans une période de rationalisation de dépenses visant à maintenir le budget gouvernemental en équilibre. La logique des choix budgétaires a donc été dominée par la recherche d'une plus grande efficience de façon à diminuer les coûts et, si nécessaire, les activités, l'objectif étant de respecter les enveloppes budgétaires tout en orientant des ressources suffisantes vers les priorités stratégiques. Les choix budgétaires ont donc été faits, il me semble, en tenant compte d'un ensemble de contraintes qui n'étaient pas faciles à concilier.

Le plan annuel de gestion des dépenses 2005-2006 présenté au livre des crédits a identifié les principales priorités d'action qui ont été formulées dans le nouveau plan stratégique du ministère. En complément de ce plan annuel global, toutes les unités administratives du ministère ont préparé, pour les fins de gestion courante du budget, des plans annuels d'opération en distinguant les activités qui étaient reliées aux priorités du plan stratégique et les autres activités reliées aux objectifs réguliers des programmes du ministère. Globalement, les ressources consacrées à ces plans d'opération totalisent, pour l'année en cours, 36,4 millions de dollars, dont 15,2 millions pour les priorités stratégiques.

C'est un exercice qui sera poursuivi, car il permet de faire annuellement une meilleure planification des opérations et un meilleur arbitrage dans le processus d'allocation des ressources. Nous pourrions ainsi améliorer progressivement l'efficacité des programmes.

L'amélioration des processus de gestion ou des façons de faire réfère à la troisième exigence de la

performance que je mentionnais précédemment. Plusieurs initiatives ont été prises depuis 2004-2005, dont j'aimerais vous faire part, relativement à la conduite des relations internationales, au domaine de l'information des communications et à la gestion des ressources humaines et financières.

En ce qui concerne la conduite des relations internationales, le ministère a procédé, en 2005, à un exercice de priorisation de ses partenaires selon leur importance en relation avec les intérêts du Québec. Nos partenaires bilatéraux seront donc dorénavant partagés en fonction des zones d'intervention prioritaires ciblées. Cette vision remplace l'approche traditionnelle, ouverte en principe à tous les pays, au profit d'une approche plus modulée et plus adaptée aux moyens réels du ministère.

● (10 h 10) ●

Pour faire ensuite le lien avec le fonctionnement du réseau de représentation à l'étranger, le cadre de fixation des attentes des chefs de poste relevant du ministère des Relations internationales a été révisé en tenant compte des priorités du plan stratégique et des objectifs plus spécifiques touchant le territoire sous leur responsabilité. Ils doivent, à la fin de l'année budgétaire, faire rapport sur les résultats obtenus. Une plus grande attention pourra ainsi être portée à nos relations bilatérales en termes d'objectifs et de résultats.

Au plan des relations multilatérales, en 2004, le gouvernement confirmait sa volonté de soutenir financièrement l'accueil des organisations internationales du Québec. Une étude sur les retombées fait état des dépenses annuelles totales de 298 millions et un taux de récupération nette des fonds publics de 217 %, en plus d'une contribution importante au rayonnement du Québec.

La relation multilatérale la plus importante est celle que le Québec entretient avec l'Organisation internationale de la Francophonie. Au cours du 10<sup>e</sup> congrès, tenu en 2004, au Burkina Faso, le premier ministre a proposé d'accueillir le 12<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie à Québec, à l'occasion du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec, qui est le foyer, comme on le sait, de la francophonie en Amérique du Nord. La structure administrative pour la tenue du sommet sera mise en place d'ici le début de 2007.

Le gouvernement du Québec a par ailleurs proposé au gouvernement canadien de conclure une nouvelle entente afin de permettre au Québec de participer aux négociations, conférences et organisations internationales qui touchent à ses compétences ou qui peuvent avoir une incidence sur les intérêts. L'adoption par l'UNESCO d'une convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles a montré que le Québec pouvait avoir une influence internationale déterminante dans ces champs de compétence. Non seulement faut-il adapter notre conduite des relations internationales afin qu'elles soient plus stratégiques et efficaces, mais elle doit aussi incorporer dans sa méthode de travail les nouvelles pratiques de la diplomatie civile associant les acteurs de la société civile qui jouent un rôle grandissant dans les relations internationales.

Dans le domaine de l'information et des communications, une importante réforme de la pratique des affaires publiques a été déployée en 2004. L'objectif est de tirer profit de la complémentarité naturelle, de

l'expertise du siège et du réseau. En vertu de cette réforme, le siège définit les orientations et les messages et il crée les outils pour les supporter, ce qui permet aux délégations de se consacrer au réseautage. On obtient ainsi une utilisation optimale des ressources en évitant de nombreux dédoublements tout en assurant une meilleure cohérence des messages.

L'accès aux services de communication prend également appui sur une plus grande utilisation des technologies de l'information. Le ministère gère ainsi huit sites Internet, visités mensuellement plus de 100 000 fois, et deux bulletins électroniques, l'un destiné à une clientèle étrangère et l'autre aux Québécois. Les sites font l'objet de rapports statistiques mensuels généraux et sectoriels très précis et d'un tableau de suivi de mises à jour envoyés à tous les gestionnaires.

Dans le contexte de l'implantation du gouvernement en ligne, le ministère des Relations internationales s'est vu confier par le Secrétariat du Conseil du trésor le mandat de réaliser l'espace international, l'un des trois éléments du portail gouvernemental de services. Comprenant cinq grappes offertes en trois langues — découvrir le Québec, tourisme, études, affaires et immigration — l'espace international rassemble l'information destinée aux clientèles internationales.

La première génération de l'espace international, mise en ligne en décembre 2004, facilite le repérage de l'information et met en valeur les services en ligne offerts aux clientèles internationales en les aiguillant vers les contenus des sites des ministères et en rendant disponibles une vingtaine de services en ligne. Par la suite, l'équipe responsable du portail a procédé à des tests d'utilisation des services offerts et elle a consulté les conseillers à l'étranger et les ministères partenaires. Des tests de groupes ont été réalisés dans sept villes à l'extérieur du Canada afin de mieux connaître les besoins des utilisateurs. Sur la base de ces résultats, une seconde génération de l'espace international du portail sera réalisée d'ici mars 2008. Il offrira une plus grande variété de services et des contenus pragmatiques personnalisés selon les secteurs d'intérêt de chacun des territoires ciblés.

Les principaux défis de gestion pour le ministère des Relations internationales sont de trois ordres, à savoir la gestion des ressources humaines, le suivi du fonctionnement du réseau et l'analyse de l'efficacité et de l'efficacé. En ce qui concerne tout d'abord la gestion des ressources humaines, sa complexité vient du mouvement du personnel entre le siège et le réseau. Le ministère dispose, en 2005-2006, d'un niveau de 582 ETC, dont 336 au siège et 246 dans le réseau. Le réseau quant à lui se compose de 184 recrutés locaux et 62 fonctionnaires en détachement. Comme ces derniers restent en moyenne moins de quatre ans à l'étranger, entre 15 et 20 fonctionnaires sont déplacés chaque année.

Compte tenu de la nature de notre réseau, qui ne se compare pas à celui d'un ministère des Affaires étrangères, le ministère a besoin de conseillers qui soient qualifiés dans des champs d'expertise multidisciplinaire qui s'arriment correctement aux orientations du ministère et du gouvernement. Il faut, en d'autres mots, que le personnel qui va à l'étranger soit polyvalent, d'où l'importance d'un plan de développement des ressources humaines qui s'articule comme suit:

en plus d'une formation continue en langue et en relations internationales par des forums et colloques, les conseillers peuvent accomplir des missions de familiarisation et des missions préalables à la prise de poste. Nous avons également mis en place un programme d'affectation de courte durée — en moyenne quatre mois. C'est une mesure qui permet à ceux qui sont choisis d'acquérir une expérience pratique au sein des représentations pour une mobilité future.

Pour améliorer le suivi du travail des délégations, j'ai mentionné précédemment qu'un nouveau cadre de fixation des attentes a été implanté et que des rapports de gestion mieux structurés doivent être préparés par les chefs de poste en coordination avec les conseillers sectoriels qui sont affectés par les autres ministères. Il sera plus facile ensuite de rendre compte de la réalisation des priorités gouvernementales.

Le troisième aspect de la gestion qui nous préoccupe est celui de l'analyse de l'efficacité et de l'efficacé. Une nouvelle direction de la vérification interne et de l'évaluation a été créée, et son programme d'activités vise, d'une part, à s'assurer que la gestion des ressources, principalement dans le réseau, est faite en conformité aux lois et aux règlements et, d'autre part, qu'une culture d'évaluation de programmes s'implante dans le ministère. Un programme de vérification interne des principaux postes a été préparé, et une politique d'évaluation sera bientôt diffusée. Cette politique prévoit que tout nouveau programme ou tout renouvellement de programme devra comprendre une clause d'évaluation dans les contrats de subvention.

Je désire enfin souligner que le ministère s'est impliqué activement dans une démarche éthique. Il a nommé un répondant et formé, avec le soutien du Laboratoire d'éthique publique, un comité représentant les diverses fonctions du ministère et du réseau. Quelque 16 % du personnel, tant au siège que dans le réseau, a pris part à une consultation, sous la forme d'un questionnaire et de groupes de discussion, qui a amené un projet d'énoncé de valeurs.

Mme la Présidente, j'aimerais compléter ma présentation par la question importante des services aux citoyens. Le ministère a publié, en 2001, une déclaration de services aux citoyens qui couvre les programmes pour lesquels le ministère est en lien direct avec les citoyens, les entreprises et institutions. Elle garantit l'accessibilité aux renseignements sur le ministère, ses programmes, ses activités et la confidentialité dans le traitement de l'information. Des objectifs spécifiques s'adressent aux participants aux programmes de coopération, d'aide internationale, de stages dans les organisations internationales, ainsi qu'aux missions du premier ministre.

Je constate que la déclaration de services aux citoyens n'a pas fait l'objet d'un suivi assez systématique, n'a pas donné lieu à une compilation complète et intégrée qui aurait permis une meilleure reddition de comptes. Le ministère dispose cependant de beaucoup plus d'information sur ses clientèles que son rapport ne le suggère. En effet, les mesures de suivi de satisfaction de la clientèle sont faites, entre autres, pour les quatre activités régulières suivantes.

Stages financés par Québec sans frontières. Deux rencontres d'information sont organisées avec

les organismes de coopération pour définir les activités du programme, tandis que des sondages et études d'impact sont faits auprès des stagiaires, des jeunes de 18 à 30 ans. Plus de 95 % sont satisfaits et des projets et des stages.

Stages dans les organisations internationales pour les jeunes des deuxième et troisième cycles universitaires. Les questionnaires d'évaluation révèlent un taux de satisfaction de 80 % de leur expérience durant la période 2000 et 2005.

Les missions Québec. Ici, il s'agit des entreprises et des organismes qui accompagnent le premier ministre dans ses missions à l'étranger. Des questionnaires d'évaluation sont remplis par les participants, et, en ce qui concerne la responsabilité du ministère au plan de l'organisation et de la logistique, le taux de satisfaction est supérieur à 85 %. Les volets sectoriels sont couverts par les autres ministères, mais nous savons que les taux de satisfaction sont généralement bons.

Les programmes de coopération font enfin l'objet d'un suivi rigoureux et systématique qui permet de suivre tous les projets acceptés dans chacune des commissions de coopération, et ce, tant sur les plans administratifs que budgétaires. Il existe 10 commissions de coopération avec les États suivants: France, Bavière, deux en Belgique, Catalogne, Italie, Mexique, Royaume-Uni, Vietnam et Vermont. Le financement attribué aux partenaires québécois est régi par une convention qui prescrit une reddition de comptes sous forme de rapport, ce qui permet de mesurer l'évolution des projets et les résultats obtenus.

Le ministère a consenti des efforts importants pour faire connaître son offre de service, en particulier par le développement de ses sites Web, et pour dispenser des services de haute qualité aux clientèles qui y ont recours. Il lui faut dorénavant organiser sa collecte d'information afin d'être mieux en mesure de témoigner précisément du respect des engagements qu'il a pris à leur endroit. Ceci nous amènera d'ailleurs à une révision de la déclaration de services afin de la mettre à jour par rapport aux programmes gérés par le ministère et d'y inclure, selon une méthode à déterminer, le travail des postes à l'étranger.

J'occupe la fonction de sous-ministre depuis environ une année et demie et, ayant oeuvré dans le secteur public depuis 1964, je veux, en terminant, témoigner de la grande qualité du travail qui se fait au ministère et de l'engagement du personnel à promouvoir et défendre les intérêts du Québec. Je vous remercie, Mme la Présidente.

• (10 h 20) •

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. Bédard. Je veux d'abord m'excuser auprès de ces stagiaires français que nous avons. Ça me fait plaisir de vous accueillir, M. le professeur Comeau. Merci. Encore une fois, je m'excuse de vous avoir oubliés. C'est parce que je vous avais rencontrés avant, mais ce n'était pas parce que nous n'apprécions pas votre présence.

Et je pense que ce que vous venez de nous décrire, M. Bédard, ça fait vraiment bien le tour de la question de ces relations internationales pour le Québec, qui sont complexes, comme vous l'avez laissé entendre.

### Discussion générale

Alors, je vais donc commencer tout de suite les échanges, comme on le fait d'habitude, environ 10 minutes-10 minutes, chaque côté, sur alternance. Je vous serais reconnaissante, à la fois au niveau des parlementaires et de ceux qui répondront, d'être brefs et précis. Et, dans les cas où vous n'avez pas l'information ou vous voulez valider une information, n'hésitez pas à nous indiquer que vous nous l'enverrez plus tard.

Je vous rappelle aussi que toutes les questions méritent une réponse, et, dans les cas où ce sont, je vous dirais, des sujets confidentiels, vous pouvez aussi nous faire parvenir ces notes plus tard, sous pli confidentiel. À ce jour — il faut toujours être prudent — à ce jour, la confidentialité a été respectée par les membres de la commission.

Alors, je vais donc commencer par le député de Mercier qui a été porte-parole de l'opposition officielle en la matière et qui l'est quasiment encore. Ha, ha, ha! Alors, M. le député de Mercier.

**M. Turp:** Merci, Mme la Présidente. D'abord, M. le sous-ministre, messieurs dames — très peu de dames; je ne sais pas si vous vous rendez compte, M. le sous-ministre — qui sont ici, et on en parlera tout à l'heure, sans doute, là, quand on parlera des ressources humaines dans votre ministère, je voudrais vous saluer, vous remercier de vous prêter à cet exercice devant cette commission, et je voudrais saluer mes collègues membres de la commission avec lesquels j'ai travaillé récemment dans un dossier un peu plus controversé, celui des festivals de films à Montréal.

Je voudrais saluer en particulier mon collègue Stéphane Bergeron. Je vous rappelle qu'il a été, il me le confirmait tout à l'heure, il a été, Stéphane, porte-parole des affaires étrangères du Bloc québécois entre 1996 et 1997, avant que je ne lui succède à Ottawa, mais il l'avait été comme de facto parce que M. Bouchard, le chef de l'opposition officielle à Ottawa, à l'époque, avait le dossier des affaires étrangères, si je me rappelle bien, mais le porte-parole de facto, c'était Stéphane. Alors, il nous arrive à Québec avec une belle connaissance du dossier des affaires étrangères et des relations internationales.

Et donc je salue mes collègues, les stagiaires aussi. J'espère que vous allez aimer votre expérience dans cette salle des premiers ministres. Alors, vous avez devant vous tous les premiers ministres du Québec, là, successifs qui, je pense, ont fait du Québec un endroit où il fait bon vivre, qui a une belle relation, directe et privilégiée, avec votre pays qui nous honore de cette relation privilégiée.

D'abord, je voulais vous répéter, là, et je pense que je parle au nom de l'opposition officielle et du parti qui représente l'opposition officielle, que nous aimons votre ministère. Le ministère des Relations internationales, ça compte, c'est important, et, dans ce Québec, d'avoir un ministère des Relations internationales, c'est quelque chose d'essentiel, quel que soit le statut politique du Québec. Mais c'est essentiel. Et ce que vous faites pour le Québec, l'administration publique, là, à laquelle vous participez, c'est quelque chose que nous valorisons, et je voulais, d'abord et avant tout, dire ça aujourd'hui. Je l'ai déjà dit dans des répliques au

discours d'ouverture et lors d'études des crédits, je voulais vous le redire aujourd'hui.

Et en fait ce que vous faites, avec les moyens qui sont les vôtres, bien c'est honorable parce que vous n'avez pas les moyens dont vous devriez disposer pour faire ce que vous avez à faire. Et, vous le savez, nous, on trouve qu'il n'y a pas assez d'argent au ministère des Relations internationales. Vous avez franchi, l'année dernière... ou votre budget maintenant est sous la barre des 100 millions de dollars. Je l'ai signalé, vous avez dit «presque 100 millions», mais ça a déjà été au-delà de ça, mais, l'année dernière c'était moins que ça, et, demain, on verra. Demain, on verra. On souhaite — on le souhaite, je pense, de notre côté — qu'on investisse d'ailleurs davantage dans les relations internationales.

Mais c'est pour vous dire que c'est vrai que vous n'êtes pas un ministère des Affaires étrangères. Nous, on le souhaiterait, de notre côté, là. Vous auriez plus de moyens si vous l'étiez. Mais, avec les moyens du bord, là, qu'on vous offre, je veux vous dire que ce travail que vous faites, c'est apprécié, c'est honorable, c'est presque herculéen. Et je veux que vous transmettiez ça, M. le sous-ministre, à vos employés, aux employés du ministère ici, à Québec, au siège et dans le réseau, ce que vous faites, c'est apprécié et mérite d'être souligné devant cette commission.

### Difficultés entourant l'élaboration de l'énoncé de politique d'affaires internationales

J'ai une série de questions. La présidente a raison de souligner que c'est de l'administration publique dont il est question ici. C'est bien tentant, vous savez, de faire ce qu'on fait aux études de crédits ou dans la réplique à un discours d'ouverture, mais vraiment il y a des questions de gestion qui, je pense, méritent d'être débattues ici.

La première question que j'ai à vous poser, sous l'angle de l'administration publique, est celle qui concerne ces multiples énoncés, rapports et plans que vous devez faire. Vous êtes dans une situation très particulière où vous avez dû faire des rapports annuels de gestion et des plans multiples dans le contexte de l'élaboration d'un énoncé de politique des affaires... Vous savez ce que je pense, moi, du mot «affaires», là. Mais votre ministre semble insister pour que ce soient des affaires internationales.

Dans ce contexte de l'énoncé de politique des affaires internationales, j'aimerais ça que vous nous parliez de la difficulté, au plan de l'administration publique, de gérer cette responsabilité qui est de faire des rapports annuels de gestion, des plans stratégiques quand vous avez à élaborer un énoncé de politique. Un énoncé de politique, là, je regrette de devoir faire ça, je l'aime bien, votre ministère, mais quand même, là...

Mylène Tremblay, dans un article du 4 février 2006 — vous en avez sans doute pris connaissance, là — disait ceci de cet énoncé de politique: «Certains expliquent le retard d'un an dans le dépôt de l'énoncé de politique par un sérieux problème de direction au bureau de la ministre Monique Gagnon-Tremblay.»

Une voix: Monsieur...

**M. Turp:** Oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Je pense, M. le député de Mercier, que vous devriez vous en tenir à l'administration du ministère.

**Une voix:** Au rapport de gestion.

**M. Turp:** Bien, ça concernait surtout la direction du ministère et la restructuration administrative au sein du MRI, qui semblent expliquer le retard de l'énoncé. Alors, ma question donc porte sur: Comment gérez-vous, comment êtes-vous capables de gérer toutes ces responsabilités qui sont les vôtres quand il faut faire un énoncé de politique des affaires internationales?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. le sous-ministre.

**M. Bédard (Denis):** Oui. Mme la Présidente, dans la présentation que j'ai faite, j'ai essayé d'expliquer quelles étaient les relations entre un énoncé de politique, un plan stratégique, un plan annuel de gestion, etc., et je pense que, dans la mesure où on a une vision intégrée de cela, la gestion n'est pas en principe si compliquée. Quand on fait un énoncé de politique, on a une vision à long terme — disons une dizaine d'années. Évidemment, c'est une vision qui est à remettre à jour habituellement au bout de cinq ans, si on veut le faire, mais c'est quand même une vision à long terme qu'on essaie de se donner quant aux orientations que doit avoir la politique par rapport aux grands enjeux auxquels on fait face.

Alors, dans le cas d'un énoncé de politique internationale, évidemment c'est d'essayer de comprendre quels sont les grands enjeux dans l'évolution du monde. Et, par rapport aux préoccupations particulières que le ministère a au plan international, les enjeux économiques nous intéressent beaucoup, les enjeux culturels, les enjeux sociaux également. Donc, quand les enjeux sont bien analysés, on peut ensuite essayer de proposer un positionnement du Québec dans une perspective à long terme.

● (10 h 30) ●

Quand on fait le plan stratégique, on regarde, à ce moment-là, dans une vision à moyen terme, disons de trois ans, et puis on essaie, à ce moment-là, d'être un peu plus précis quant aux moyens d'action pour faire face aux objectifs qu'on se donne par rapport aux enjeux internationaux, et, dans cette perspective-là, on essaie d'être plus opérationnels, à ce moment-là, et puis ensuite il faut faire le lien dans nos plans annuels.

Alors, j'ai mentionné que, dans le plan annuel de gestion 2005-2006 — et je le comparerais par rapport à celui de 2004-2005, auquel je n'avais pas participé parce que je suis rentré en fonction en septembre 2004 — nous avons été beaucoup plus précis sur les objectifs du plan stratégique, qui était un plan stratégique de transition, finalement, d'ici à ce que l'énoncé de politique soit rendu public. Et, en le faisant rétroactivement pour l'année 2004-2005, nous avons essayé de rationaliser tout ce qu'on avait fait, en 2004-2005, également par rapport à ce plan stratégique qui était de transition.

Ensuite, quand on arrive au plan annuel de gestion, qui est mentionné dans le livre des crédits, ce n'est pas

assez opérationnel quant à nous pour faire la gestion courante du budget. Alors, nous avons commencé à faire, pour le budget 2005-2006, ce qu'on appelle des plans annuels d'opération. Alors, toutes les unités administratives du ministère font leurs plans annuels d'opération quant aux ressources qu'elles utilisent pour soit répondre aux objectifs réguliers de programmes qu'on a ou soit aux objectifs plus spécifiques du plan stratégique.

Comme je vous le disais dans la présentation, le montant total de ces plans d'opération qu'on a identifiés est de 36 millions par rapport à un budget de transfert qui est de 23, donc on met dans ces plans d'opération également des activités de fonctionnement du ministère, et, à l'intérieur de ce 36, plus ou moins, il y en avait 15 millions qui visaient les objectifs du plan stratégique et 21 millions, à ce moment-là, qui ensuite étaient pour les objectifs plus réguliers des programmes des ministères. Alors, on essaie d'avoir cette vision intégrée entre l'énoncé de politique, entre le plan stratégique et entre les plans annuels de gestion.

Et, quant à la préparation de l'énoncé de politique qu'on fait à l'heure actuelle, par rapport à la réorganisation administrative qu'on a faite, vous remarquerez, si vous comparez notre organisation du ministère par rapport à la précédente, qu'on met une très grande priorité sur l'analyse comme telle, la recherche et tout. Donc, on en a fait un sous-ministériat à l'analyse et politiques, et, notamment la veille de tout ce qui se passe au niveau international, étudié les enjeux de sécurité, etc. Donc, on a concentré nos efforts d'analyse sous un même sous-ministériat de façon à se donner la capacité de bien faire l'analyse nécessaire pour l'énoncé de politique.

Et dernier point maintenant en relation avec le plan d'action, évidemment faire un exercice abstrait... pas abstrait mais, je veux dire, cohérent des enjeux internationaux et des défis que ça se pose pour le Québec, c'est déjà un exercice difficile en soi, mais il devient plus difficile ensuite quand on veut faire en même temps un plan d'action. Et, quand on parle de plan d'action, dans nos activités internationales, la majorité des activités qui permettent de faire face aux objectifs qu'on a en termes de prospérité, en termes de culture, etc., ce sont le ministère du Développement économique, c'est le ministère de la Culture qui en deviennent responsables, de ces responsabilités-là. Donc, il fallait avec eux discuter à la fois des objectifs dans le contexte de la vision qu'on dégageait, nous, dans l'analyse des enjeux internationaux, placer leurs actions là-dessus et ensuite soit faire une révision de leur façon de faire ou soit identifier les nouvelles activités qui pourraient être faites. Donc, je pense que c'est un peu le contexte dans lequel tout cela s'est présenté au cours de 2005-2006.

**M. Turp:** Juste peut-être une petite question sur ce thème-là pour terminer avec ce thème-là.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui, M. le député de Mercier.

#### Raisons du retard dans l'élaboration de l'énoncé de politique d'affaires internationales

**M. Turp:** La gestion du temps dans ce dossier-là, parce qu'il y a du retard, il y a du retard... D'ailleurs,

dans le plan stratégique triennal, dans la lettre introductive, la ministre, elle annonce que l'énoncé de politique va être présenté avant la fin de l'année 2005. Là, on est en mars 2006. Alors, qu'est-ce qui explique le retard? Est-ce que c'est cette complexité des plans multiples ou... Il y a des gens qui ont donné d'autres raisons au retard, là. Je n'ai pas pu lire la fin de l'énoncé ou des vues de Mme Tremblay là-dessus. Mais qu'est-ce qui explique le retard au plan de l'administration publique?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Bien, enfin, Mme la Présidente, je reviens sur la relation qui existe d'une part entre travailler sur un énoncé comme tel au plan des enjeux, des orientations, etc., et le fait de vouloir arrimer un plan d'action. Donc, évidemment, c'est cet arrimage qui a pris peut-être un peu plus de temps qu'il le faut.

Deuxièmement, quand on parle, en général, au sein du gouvernement, d'une année 2005, bon, dans le fond, notre année financière, c'est 2005-2006, et puis c'est important de le souligner parce qu'avec un plan d'action où on veut avoir un peu de ressources supplémentaires il faut s'arrimer, à ce moment-là, au cycle budgétaire. Or, le cycle budgétaire vient de se terminer. Donc, je pense qu'il fallait attacher toutes les ficelles finalement à la fois de l'énoncé en tant que tel et du plan d'action.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Ça va?

**M. Turp:** Oui. Merci.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme la députée de Chauveau.

**Mme Perreault:** Merci beaucoup, Mme la Présidente. Tout d'abord, vous me permettez à mon tour, au nom de ma formation politique, de saluer les stagiaires qui sont avec nous, aujourd'hui. Je leur souhaite d'avoir autant de plaisir au Québec que nous en avons de les recevoir ici. On amorce le printemps, alors la belle température s'en vient, ne vous inquiétez pas. Il fait soleil parfois, au Québec, et il y a aussi du gazon au Québec, ne vous inquiétez pas.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Ha, ha, ha! J'espère qu'ils ont été à Montréal pour le voir.

**Mme Perreault:** Oui, à Montréal, il y en a, ceux qui sont à Montréal, mais, à Québec, ça s'en vient aussi.

Dans un deuxième temps, le député de Mercier a souligné le fait qu'il y avait très peu de femmes qui vous accompagnaient aujourd'hui. Évidemment, on le voit. Par contre, vous avez une ministre qui est une femme, et je veux le saluer également parce que, s'il y a moins de femmes, il y en a au moins une à la tête de votre ministère. Alors, c'est un point sur lequel... Je pense qu'il faut le souligner.

Comme vous le savez, à la Commission de l'administration publique, les membres ici sont non partisans et ils vous abordent de manière non partisane. Je pense que la présidente l'a souligné. Si elle ne l'a pas fait, elle le fait d'habitude.

**Une voix:** Oui, oui.

**Mme Perreault:** Oui? Elle l'a fait? Alors, je suis arrivée un petit peu en retard.

#### **Description des documents déposés au secrétariat de la commission**

Moi, ce matin, quand nous sommes arrivés, vous nous avez déposé un certain nombre de documents, et j'aimerais que vous puissiez nous expliquer quels sont ces documents-là, parce qu'on n'a pas pu en prendre connaissance. La présidente me disait: Ce serait intéressant de savoir: Quels sont-ils? Je sais qu'il y a des réponses aux questions qu'on vous a fait parvenir via la secrétaire de la commission, mais il y a d'autres documents que j'aimerais que vous nous expliquiez, s'il vous plaît.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Merci. M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Oui. Alors, je vais commencer et peut-être, si je n'ai pas toute l'information, que je laisserai mes collègues du ministère compléter.

Bon. Alors, dans les documents qui nous étaient demandés et dans la lettre de réponse du secrétaire, M. Muzzi, il y avait tout d'abord un document sur les aides aux études américaines et interaméricaines au Québec. Alors, ceci est le premier tableau, où on présente ce qu'on appelle le programme de subvention pour les chaires d'études qui ont été créées déjà, quoi, il y a cinq ans, donc en 2002, je pense. Et il y a eu des ententes de faites avec l'Université Laval, l'Université du Québec à Montréal et l'Université de Montréal, des ententes de cinq ans qui prévoyaient un financement très précis. Alors, à l'Université Laval, c'était l'Institut québécois des hautes études internationales pour créer un centre d'études interaméricaines. L'engagement initial était de 750 000 \$ sur cinq ans et il a été révisé à 700 000 \$ pour des raisons strictement budgétaires. Le Forum académique des sommets des Amériques, qui s'appelait initialement le Réseau des centres universitaires des villes hôtes des sommets des Amériques, encore là, 420 000 \$. Donc, au total, avec l'Université Laval, nous avons des engagements, qui vont se terminer en 2006-2007, de 1 120 000 \$.

● (10 h 40) ●

Avec l'Université du Québec à Montréal, on a subventionné la création de l'Observatoire des États-Unis à la chaire Raoul-Dandurand et le Centre d'études internationales et de mondialisation, l'Observatoire des Amériques, alors deux programmes de 700 000 \$ encore une fois qui prendront fin en 2006-2007. Et, à l'Université de Montréal, c'est le Centre d'études et de recherches internationales qui créait la Chaire d'études politiques et économiques américaines. Alors, il y avait la particularité: l'entente avec l'Université de Montréal est sur quatre ans, mais nous l'avons prolongée par la suite sur cinq ans parce qu'il y a eu un certain retard, dans le démarrage, à trouver les experts pour prendre charge de la responsabilité de la chaire. Au total, ça complète le tableau, là, de ça.

Nous arrivons donc...

**Mme Perreault:** M. Bédard.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui, Mme la députée de Chauveau.

**Mme Perreault:** M. Bédard, je m'excuse de vous interrompre. Cet argent-là, il vient de votre ministère?

**M. Bédard (Denis):** Exactement.

**Mme Perreault:** Il vient de quel programme? C'est un programme spécifique ou...

**M. Bédard (Denis):** C'est à l'intérieur du budget, précisément dans les dépenses de transfert. Donc, c'est à l'intérieur...

**Mme Perreault:** Dans les dépenses de transfert?

**M. Bédard (Denis):** Oui, oui, effectivement, c'est des subventions que l'on a.

**Mme Perreault:** O.K.

**M. Bédard (Denis):** Alors, je vais terminer là-dessus rapidement. Comme, la dernière année, 2006-2007, nous ferons face, l'année prochaine, à la question: Est-ce qu'on renouvelle ou on ne renouvelle pas ces chaires?, donc nous allons procéder à une évaluation, qui est déjà commencée, d'ailleurs. Tout à l'heure, quand je disais qu'on allait renforcer la fonction d'évaluation au ministère, c'est, entre autres, pour faire ce genre de travail là, qui sera fait, et c'est une des évaluations importantes que nous allons faire en cours d'année de façon à bien savoir exactement, si on les renouvelle, quelles vont être les modalités de renouvellement et les orientations qu'on va donner à ça.

Il y a ensuite de l'information qui était demandée sur la coopération franco-québécoise. Il y a un tableau qui vous a été fourni. Je pense qu'on a donné de l'information...

**Mme Perreault:** M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Oui.

**Mme Perreault:** Avant que vous abordiez l'autre tableau, quels étaient les objectifs que vous poursuiviez en transférant finalement de l'argent à ces chaires-là? Est-ce qu'il y avait un objectif spécifique ou... Puis les attentes que vous avez par rapport à ça...

**M. Bédard (Denis):** Ah oui. Bien, effectivement, d'abord, merci de poser la question.

**Mme Perreault:** Ce serait intéressant parce que...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Peut-être que vous avez un document là-dessus, M. Bédard, sur les attentes par rapport à ces programmes-là.

**M. Bédard (Denis):** Oui. Alors, au moment où ces chaires ont été créées, on avait constaté, au Québec, le peu d'expertise dans le domaine des études américaines dans les universités. Alors, l'objectif était de développer une expertise d'analyse, de recherche, donc d'avoir des

spécialistes dans le domaine des études américaines, donc non seulement vis-à-vis des États-Unis, mais également pour l'ensemble des Amériques, et, en développant ces expertises, également d'essayer de créer des réseaux entre les chercheurs qui s'intéressent aux études inter-américaines. C'est notamment une des fonctions que fait l'Université Laval. Alors, il faut voir que ce sont des chaires universitaires, donc ils ont la liberté académique quant à l'objet du travail précis qu'ils font.

Par contre, nous avons des représentants sur des comités de coordination avec les chaires, donc on suit de très près leurs activités, soit parfois les études, ce qu'ils publient, les recherches qu'ils font, les forums qu'ils organisent, les colloques, et il s'en fait beaucoup à la fois à Québec et à Montréal, et, de ce point de vue là, de façon générale, les attentes qu'on avait sont relativement bien servies.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui. Mme la députée de Chauveau.

**Mme Perreault:** Oui. M. Bédard, est-ce que c'est possible d'être plus précis? Est-ce qu'il y avait un objectif? Par exemple, c'était-u au niveau économique? Est-ce que c'était au niveau des relations dans le cadre du libre-échange ou... Plus précisément, peut-être que vous pourriez nous envoyer un document qui nous éclairerait davantage sur... Non?

**M. Bédard (Denis):** Mme Hélène Latouche va répondre.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme Latouche.

**Mme Perreault:** D'accord, Mme Latouche.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Non, vous n'avez pas à peser rien, il s'agit que je vous nomme.

**Mme Latouche (Hélène):** D'accord. O.K. Il y a un gars qui pèse sur le bouton? O.K.

**Mme Perreault:** C'est monsieur qui vous branche.

**Mme Latouche (Hélène):** Non, rappelez-vous que ce sont des programmes qui ont commencé en 2002. On suivait le Sommet des Amériques et on était en pleine vague d'intégration américaine, et il y a eu un constat qui a été fait qu'il y avait peu de connaissances au Québec, même dans les réseaux universitaires, sur l'impact que pouvait avoir l'intégration des Amériques sur le développement du Québec, et il était donc important d'accroître la capacité d'analyse, de recherche, de créer une masse critique de chercheurs au niveau de l'intégration des Amériques pour bien mesurer et avoir des instruments pour comprendre les impacts que ça pouvait avoir sur le Québec. Ça, c'était l'objectif de départ. Donc, il y a eu cinq, six... cinq plus l'ENAP plus tard, mais il y a eu trois universités et cinq chaires qui ont été subventionnées, à ce moment-là, pour créer une masse critique de recherche, et ce qu'on observe après quatre ans, c'est qu'effectivement il n'y a jamais eu un volume aussi

important, au Québec, d'études, de recherches, de colloques, d'activités académiques qui concernent les Amériques, l'évolution des Amériques, les phénomènes d'intégration des Amériques, et, en ce sens-là, on verra le résultat de l'évaluation, mais une partie de l'objectif, en tout cas une bonne partie de l'objectif poursuivi est atteint.

Maintenant, le phénomène d'intégration des Amériques lui-même a évolué depuis 2001. Il a changé. Donc, pour nous c'est important d'évaluer: Est-ce qu'on continue de la même façon ou est-ce qu'on oriente de façon plus pointue et maintenant plus ciblée nos recherches? Puis c'est un peu le but de l'évaluation qui est en cours à l'heure actuelle.

**Mme Perreault:** Merci, madame.

**Mme Latouche (Hélène):** Est-ce que ça répond?

**Mme Perreault:** Oui, absolument. Merci beaucoup. Vous pouvez poursuivre.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Alors, on continue, M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Oui. Alors, en ce qui concerne la coopération franco-québécoise, vous avez également un tableau financier, et je pense qu'on vous a donné une information qui était strictement sur la base de l'année financière du gouvernement alors que la coopération franco-québécoise fonctionne par biennums et sur la base de l'année civile. Il faudrait vous redonner un tableau qui reprend sur la base véritablement des années de coopération, et c'est...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Serait-il possible de nous le faire parvenir, M. Bédard, pour qu'on voie...

**M. Bédard (Denis):** Oui, je pense qu'on va vous le faire parvenir, parce que je me suis aperçu de l'information qui vous a été envoyée, ce matin, et tout de suite j'ai eu un point d'interrogation. Ça n'explique pas bien les ressources. Mais c'est de l'ordre... Par exemple, surtout en ce qui concerne le premier point, recherche, innovation, diffusion du savoir scientifique, on indique 70 000 \$ et ensuite 728 000 \$...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** 728 000 \$.

**M. Bédard (Denis):** ...alors que dans le fond c'est de l'ordre d'à peu près 650 000 \$ par année.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** O.K.

**M. Bédard (Denis):** Ensuite, l'Office franco-québécois pour la jeunesse, c'est une subvention qu'on donne, qui est restée stable, depuis trois ans, à 2 250 000 \$... l'information qui est là pour l'Association France-Québec et Québec-France, la Commission franco-québécoise sur les lieux de mémoire communs, Centre de coopération inter-universitaire et finalement le Comité d'action politique franco-québécois, qui est un échange de jeunes qui se fait, je pense, au niveau des parlementaires ou... des formations politiques, plutôt.

Ensuite, il y a le programme de la Direction d'aide internationale. Alors là, ça inclut Québec sans frontières. Alors, tout dépend de l'angle sous lequel on voit Québec sans frontières. On peut le placer soit comme un programme d'aide internationale, parce qu'on finance des projets qui sont réalisés par des organismes non gouvernementaux... Et ces projets-là, ce sont des stages que font les jeunes à l'étranger. Donc, ça peut être soit de l'international ou des stages de jeunes, tout dépend de l'angle sous lequel on le regarde.

Programme québécois de développement international, celui-là, il s'ajoute à notre budget, et c'est ce qui est financé à partir de 1,7 %, et non pas de 17 %, des bénéfices nets des casinos de Loto-Québec. On se sentirait bien à l'aise si on avait 17 %. On en ferait un peu plus.

**Une voix:** C'est 1 %.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** 1,7 %?

**M. Bédard (Denis):** 1,7 %.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** 1 %.  
D'accord.

**Mme Perreault:** C'est 1 %?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui.

**M. Bédard (Denis):** 1,7 %.

**Une voix:** Non. C'est 1 %.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** C'est 1 %.

**M. Bédard (Denis):** 1 %? Je m'excuse. Encore là...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Le 7 était une distraction.

**M. Bédard (Denis):** Une distraction? Oui.

**Une voix:** Hors budget...

**M. Bédard (Denis):** C'est hors budget. C'est ça.

**Une voix:** C'est corrigé, ça.

**M. Bédard (Denis):** C'est finalement 2,4 millions qui s'ajoutent à notre budget.

Le Programme d'appui à la mission d'éducation des OCI... Je pense que je vais laisser notre expert, M. René Leduc, continuer la description de ce tableau.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Leduc.

**M. Leduc (René):** Oui. Volontiers. Alors, le Programme d'appui à la mission des OCI, c'est essentiellement un fonds qui permet d'appuyer les centres en région du Québec qui font de l'éducation à la solidarité internationale, aux rapports Nord-Sud, etc. Le Fonds pour l'engagement du public à la solidarité internationale,

c'est un fonds qui permet d'organiser les Journées québécoises de solidarité internationale. À chaque année, dans l'ensemble justement des régions du Québec, ces organismes ont des activités d'appui, de sensibilisation aux réalités des rapports entre les pays du Nord et du Sud. L'année dernière, ça a été la paix, l'année précédente, un commerce équitable, etc. Il y a toujours une thématique qui est choisie à chaque année et qui est reprise, dans l'ensemble des régions québécoises, par ces petites unités d'éducation à la solidarité.

● (10 h 50) ●

Pour ce qui est de l'appui à la mission de l'AQOCI, vous le savez, c'est ce regroupement québécois. 53 organisations en sont membres, et elle a un secrétariat à Montréal qui regroupe cinq, six, sept permanents, selon les mois de l'année, je dirais. Ces permanents sont soutenus donc par des cotisations de leurs membres, mais le ministère apporte une subvention d'appoint au fonctionnement de cette association, qui n'est pas unique au Canada mais qui est certainement la plus importante, si on se compare évidemment aux autres provinces, et tout ça, au Canada. Voilà à peu près l'essentiel de nos programmes.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme la députée de Chauveau.

**Mme Perreault:** Comme mon temps est un peu dépassé, je vais passer la parole à l'autre côté, puis je reviendrai tout à l'heure, à moins que mon collègue veuille s'informer aussi.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Non, mais on peut continuer.

**Mme Perreault:** Oui? On peut continuer?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** On peut terminer la description des documents, là, il n'y a pas de problème.

**Mme Perreault:** Si vous n'avez pas d'inconvénient.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Non, non, non. Allez-y.

**Mme Perreault:** Non? Alors, on peut continuer? D'accord.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Alors, M. Bédard, l'autre document.

**M. Bédard (Denis):** Alors, l'autre document, il s'agit du Programme de stages au sein des organisations internationales gouvernementales. C'est un programme qui est sous la responsabilité de Mme Hélène Latouche, qui va vous donner un peu plus de précisions.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme Latouche.

**Mme Latouche (Hélène):** Oui. C'est un petit programme qui permet d'envoyer des jeunes Québécois en stage de six mois à un an dans les organisations

internationales. C'est modeste, mais les stagiaires québécois sont extrêmement appréciés dans les organisations internationales. Ça peut varier entre 20 à 25... Ce sont des doctorants habituellement qu'on place dans les organisations internationales, celles où le Québec a des sujets d'intérêt ou des dossiers susceptibles de se développer. Ça permet évidemment de développer les contacts, mais ça permet aussi à ce qu'il y ait de plus en plus de jeunes Québécois qui soient familiers avec le fonctionnement des organisations internationales. Après, on va les retrouver dans des bureaux d'avocats, on va les retrouver dans des compagnies, on va les retrouver... Mais ils vont comprendre et ils vont connaître comment se prennent les décisions dans le système international.

Nous, on considère que c'est un bon atout pour l'ensemble de la société québécoise. C'est un petit programme, mais qui fonctionne bien, qui est évalué à chaque année — il y a des enquêtes auprès des jeunes qui y sont allés, est-ce qu'ils sont satisfaits des résultats, est-ce qu'ils se sont placés après leur stage — qui est assez bien documenté et qui se fait en collaboration avec les missions canadiennes auprès des organisations internationales, qui sont un petit peu jalouses du taux de succès et de la bonne réputation des stagiaires québécois dans les organisations internationales. C'est modeste, mais ça fonctionne bien.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Merci. M. Bédard, on continue.

**M. Bédard (Denis):** Oui. Alors, l'autre tableau, c'est la liste des subventions en études québécoises. Alors, la principale subvention qui est accordée va à l'Association internationale des études québécoises, qui a été créée en 1995-1996. Donc, on finance le secrétariat de cette association et on leur donne maintenant une subvention annuelle, comme c'est indiqué pour 2005-2006, de 170 000 \$, et on s'est entendus pour une période de trois ans à ce niveau.

Alors, en général, l'Association internationale des études québécoises regroupe tous ceux qui s'intéressent aux études québécoises à travers le monde, sauf aux États-Unis, malgré qu'il peut y avoir aussi des membres individuels qui sont à l'Association des études québécoises. Ensuite, il y a toute la liste des subventions qui se donnent soit à des associations américaines, comme l'American Council for Québec Studies, ou des subventions ad hoc qui sont accordées pour des événements. Et par la suite il y a également des subventions spécifiques qui sont accordées en Europe, comme on le voit, en Finlande. En France, c'est peu de chose, mais, en Allemagne, il y a six centres d'études en particulier qui sont aidés, en plus d'une bourse, qui est un prix d'excellence. En Irlande, l'Angleterre, ensuite la Belgique, l'Europe centrale, l'Italie et Russie...

Alors, c'est extrêmement intéressant, ce Programme de subvention des études québécoises, parce que ça crée un réseau, les gens se... À l'Association internationale des études québécoises, je crois qu'il y a 1 200... 2 000?

Une voix: ...

**M. Bédard (Denis):** Ah oui. Donc, 1 000 membres pour 2 500 participants. Donc, c'est un réseau à travers le monde. Ça fait des porte-parole du Québec lorsqu'ils

ont à commenter l'actualité québécoise, et ils le font en connaissance de cause. Ils servent d'appui également au ministère lorsque nous avons besoin de faire des contacts. Par exemple, en Inde, ça a été un des volets des activités de Mme la ministre lorsqu'elle a fait le voyage dernièrement, etc. Et, aux États-Unis, bien sûr, c'est réellement appréciable. Je pense, Mme la Présidente, que vous avez eu l'occasion également de voir tous ces gens.

Moi, je suis toujours fasciné, à quel point des universitaires peuvent s'intéresser au Québec avec autant d'ardeur mais aussi avec une complicité. Ils aiment le Québec, ils aiment étudier le Québec, ils aiment le romanistique, comme on dit en Europe, les études romanistiques, etc. C'est un programme extrêmement important, au plan du rayonnement, pour le ministère, pour le gouvernement et pour le Québec.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** On continue. Merci, M. Bédard. Politique d'accueil, maintenant.

**M. Bédard (Denis):** Politique d'accueil des organisations internationales au Québec. C'est un programme sur lequel personnellement je n'ai pas à me pencher très souvent parce que c'est rare que j'ai un dossier d'accueil d'organisation internationale, alors je laisserais... O.K.?

**Mme Latouche (Hélène):** Bien, je peux expliquer dans les modalités...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme Latouche.

**Mme Latouche (Hélène):** ...pour que vous compreniez que le Québec s'est doté d'une mécanique budgétaire pour pouvoir accueillir des organisations internationales. Quand on veut attirer des organisations internationales au Québec — il y en a plus de 63 à Montréal, à l'heure actuelle — il faut être capable d'offrir un soutien financier sur un certain nombre d'années. Donc, vous avez, dans cette fiche, la description un peu de la mécanique qui permet à la ministre de prendre des engagements sur une période de un à 10 ans pour attirer des organisations internationales au Québec, et je pense que les résultats...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** ...quand on regarde effectivement le détail.

**Mme Latouche (Hélène):** Oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Et la dernière, c'est les ressources affectées. Vous avez mis, en termes... C'est ça, les ressources affectées à la formation et développement de la main-d'oeuvre?

**Des voix:** Oui, oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Vous avez mis ça seulement en dollars, hein? Alors, en termes de pourcentage sur l'ensemble des dépenses du ministère, ça fait combien, ça? Est-ce que je peux poser la question? Peut-être que vous pourriez nous le retourner, là, parce que je regarde les montants.

**Une voix:** ...le 1 %.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui, c'est ça.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** C'est ça qui est sous...

**M. Chevrier (Michel):** La réponse, c'est oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** La réponse, c'est oui, alors est-ce qu'elle pourrait être documentée?

**M. Chevrier (Michel):** Oui, bien sûr, parce que, si je peux rapidement...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Chevrier.

**M. Chevrier (Michel):** Pardon. Excusez-moi. Alors, Mme la Présidente, au-delà des dollars que vous y retrouvez, il faut aussi comptabiliser le coût des ressources qui sont affectées, ressources humaines, bien sûr, à la programmation, la réalisation et le suivi de ces... et, sur cette base-là, que nous atteignons le 1 %, là, qui nous est requis par la loi. Alors, oui, nous pouvons vous fournir l'information plus précise, en y ajoutant les coûts des ressources qui sont affectées au développement et à la formation.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** D'accord. Merci beaucoup, M. Chevrier.

**M. Chevrier (Michel):** D'accord. Merci.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Alors, on va passer au député de Mercier.

Moi, j'aurais une petite... Les autres, c'est des réponses à vos questions, si je comprends bien, là, les ententes, la liste des ententes, et tout ça?

**M. Bédard (Denis):** ...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** C'est ça.

**M. Bédard (Denis):** Depuis 2000, oui.

**M. Muzzi (Patrick):** Bien, la réponse qu'on peut donner sur cela c'est que...

**Une voix:** M. Muzzi.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui, M. Muzzi.

**M. Muzzi (Patrick):** ... — excuse, oui — le meilleur répertoire est sur le site Internet du ministère, où on a toutes les ententes en vigueur depuis...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui, on a vu ça. Bien, ça me permettrait peut-être de faire un

petit point, parce qu'on a pris la peine de vous envoyer la requête par... enfin avant la rencontre. Il serait intéressant, dans les cas où la réponse se trouve sur le site Internet, de référer, dans votre rapport annuel de gestion, à ce site-là, plutôt que d'ajouter de l'information, parce que c'est de l'information qui nous intéresse, et, de plus en plus, on s'en va vers les communications informatiques. Donc, si c'était possible de faire une référence dans les cas où cela s'applique à votre site ou au portail, ce serait très, très, très utile pour...

**Mandat et composition des comités de coordination des programmes d'études politiques et économiques américaines**

Et, moi, j'ai trois questions que j'aimerais parce que je vais être obligée de m'absenter bientôt pour aller en Chambre. Vous avez parlé, tout à l'heure, de votre comité de coordination sur les différents programmes. Était-ce à l'aide internationale ou... Il y avait un programme de coordination, dont vous avez parlé tout à l'heure, sur les études américaines et interaméricaines, là, je crois, hein? Est-ce que ce serait possible d'avoir un document sur le mandat et la composition des membres de ce comité de coordination? Oui, M. Bédard.

• (11 heures) •

**M. Bédard (Denis):** J'aimerais d'abord préciser d'une part qu'il y a un comité de gestion de ces ententes au sein du ministère, donc, de façon à avoir une vue cohérente et intégrée des différentes subventions qu'on donne aux universités, et, deuxièmement, il y a des représentants du ministère sur des comités précis de coordination des universités.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Des institutions.

**M. Bédard (Denis):** Donc, par institution, on pourrait donner...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui. Ce serait très intéressant d'avoir ça pour voir... L'objectif que je poursuis, là, c'est d'essayer de voir dans quelle mesure on couvre le terrain et on est capable de faire évoluer ces études-là.

**Incidences de l'aide apportée aux chaires et aux centres d'études politiques et économiques américaines**

Deuxièmement, je remarque qu'au niveau des études américaines... Vous allez reconnaître mon intérêt, mais est-ce qu'il y a eu un impact ou une démarche faite par votre ministère auprès de nos entreprises pour, je dirais, évaluer et/ou, le cas échéant, compléter le financement gouvernemental au niveau des études américaines? Est-ce qu'il y a des démarches à ce niveau-là? Parce que c'est vraiment à cause de mon intérêt passé, qui est toujours très présent. Mais ce qu'on constate, c'est que le plus gros marché, on le sait, en tout cas jusqu'à nouvel ordre, c'était les États-Unis, et ce type d'efforts là est extrêmement important, mais, dans ce contexte-là, il y a des retombées aussi pour nos entreprises et il y a des intérêts de la part de nos entreprises. Alors, moi, je me

suis toujours posé la question: Est-ce que nos entreprises trouvent que ces efforts-là portent fruit ou leur rapportent, que ce soit au niveau des candidats plus qualifiés — vous l'avez mentionné tout à l'heure, Mme Latouche — qui vont se retrouver chez eux ou au niveau de l'appui à leurs affaires dans le réseau américain?

**Mme Latouche (Hélène):** Oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme Latouche.

**Mme Latouche (Hélène):** Pour ce qui est du... dans le financement des chaires, évidemment on n'a pas ici la composition du conseil d'administration de ces chaires, dont certaines incluent des représentants du secteur privé, et, dans les ententes que nous avons avec eux, il est demandé qu'ils cherchent d'autres sources de financement, et plusieurs ont fait appel à l'entreprise privée. Certaines ont réussi à obtenir des contributions du secteur privé dans le financement même des chaires. Nous, notre objectif, ce serait que...

**Composition des conseils d'administration des chaires et des centres d'études politiques et économiques américaines**

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Bien oui, c'est sûr. Est-ce que c'est possible d'avoir les composantes de ces conseils de ces différentes chaires là?

**Mme Latouche (Hélène):** Oui. Écoutez, c'est une information qui leur appartient, cependant. Ce sont des organismes autonomes.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui. Mais vous pourriez peut-être leur demander si c'est possible de la rendre disponible, étant donné qu'il y a des fonds publics là-dedans, dans les deux cas, de toute façon, parce que l'université doit aussi contribuer.

**Mme Latouche (Hélène):** Oui. Dans les rapports, ils présentent les états financiers. Ils nous présentent leurs états financiers à chaque année. Ça fait partie des pièces qu'on exige avant de faire les versements de subventions. Donc, on a les compositions de conseils d'administration. Maintenant, on vérifiera. Comme il s'agit de renseignements nominatifs, on vérifiera, là, selon les règles, mais en principe je ne crois pas que ce soient des documents...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mais j'aimerais ça savoir aussi la dotation de ces différentes chaires là, si c'est possible de l'avoir aussi. J'imagine que c'est possible, étant donné que ça relève des universités aussi, là, parce que c'est aussi des fonds publics.

**Mme Latouche (Hélène):** Oui, oui, ça relève des universités.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Alors, peut-être que vous pourriez les obtenir et nous les transmettre, parce que je pense que ce serait intéressant de voir l'évolution de ça aussi.

**Mme Latouche (Hélène):** Oui. Comme je vous dis, comme ce n'est pas le gouvernement qui est propriétaire de cette information, qui appartient aux universités, je pense qu'il faudrait simplement faire cette vérification pour voir s'il n'y a pas de difficulté à ce que ces documents soient transmis par...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** On vous le demande parce que c'est vos fonds, mais il n'y a pas de problème. Que vous les obteniez selon la manière la plus juste, il n'y a aucun problème.

Alors, M. le député de Mercier.

**M. Turp:** Merci, Mme la Présidente. En fait, juste deux commentaires, là, sur ce qui a été fait, puis ensuite deux questions sur les ressources humaines au ministère. C'est ce sur quoi je voudrais faire porter le bloc de questions.

Il y en a qui pourraient répondre à la députée de Chauveau que la raison pour laquelle on a investi dans toutes ces chaires, c'est parce qu'il fallait compenser pour l'abolition de l'Observatoire québécois de la mondialisation.

#### Réalisation d'un site Web destiné à fournir de l'information sur la mondialisation

Et, moi, j'aimerais savoir. Une des choses que je pense qu'il serait intéressant de savoir, et au plan de la gestion... Lorsqu'il s'agit de ce que vous avez confié comme mission à l'École nationale d'administration publique au sujet de la mondialisation et de la sensibilisation, pourriez-vous nous dire si le site Web destiné à fournir des informations de base sur la mondialisation et le bulletin sur la mondialisation, c'est déjà fait, réalisé? Et comment vous évaluez ce qui a été fait jusqu'à présent par l'ENAP? Alors ça, c'est une question de suivi de ces sommes qui sont maintenant investies non pas à travers un observatoire, mais une série d'institutions universitaires pour la veille et l'étude des enjeux liés à la mondialisation.

#### Réduction des sommes allouées à certains programmes d'aide internationale

L'autre chose, c'est juste pour confirmer un petit peu l'héroïsme de votre ministère lorsqu'il s'agit d'aide publique au développement. Le tableau que vous nous avez proposé, mentionné... ou donné, là, révèle que le programme Québec sans frontières, le Programme québécois de développement international, le Programme d'appui à la mission d'éducation des OCI a subi des coupures mais drastiques, là, et j'imagine que ça va être très difficile de gérer les demandes de soutien, en matière d'aide publique au développement, qui viennent à Québec à cause de ces réductions tellement importantes des sommes qui sont allouées... ou qui peuvent être allouées par votre ministère à l'aide internationale.

#### Réalisation du mandat du ministère dans un contexte de réduction des dépenses et de l'effectif

Mais je reviens à la gestion des ressources humaines. Votre rapport annuel de gestion mentionne à

la page 77 que l'enveloppe de l'effectif autorisé du ministère, qui est, aujourd'hui, de 589 postes, sera portée, selon les projections de départ à la retraite, à 583 postes au 1er avril 2005, puis à 553 postes au 1er avril 2008, soit une diminution possible de 36 postes. Alors là, je comprends donc que votre ministère a moins d'argent, mais il a moins de postes. Alors, pourriez-vous un peu nous parler de la façon de faire votre travail avec ces postes en moins et comment vous allez gérer la décroissance et assumer les responsabilités qui vous incombent, notamment à la lumière d'un nouvel énoncé de politique des affaires internationales?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Alors, je vais laisser Mme Latouche répondre à la première question concernant le travail que fait l'ENAP en mondialisation.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme Latouche.

#### Réalisation d'un site Web destiné à fournir de l'information sur la mondialisation (suite)

**Mme Latouche (Hélène):** Oui. Je serai brève. Le travail avec l'ENAP a été amorcé l'an dernier. Donc, l'an dernier, c'étaient les travaux... C'est 800 millions sur cinq ans...

**Une voix:** 800 000 \$.

**Mme Latouche (Hélène):** 800 000 \$, je m'excuse. Les travaux sont démarrés...

**Une voix:** Ça aurait été trop beau.

**Mme Latouche (Hélène):** Oui, c'est ça. Oui. Les travaux ont donc démarré l'an passé. Effectivement, le site Web est en ondes, et les premières publications ont commencé à sortir, et ils tiennent, dès ce printemps, leur première activité publique majeure. Donc, il est un peu tôt, je pense, pour faire une évaluation globale. On regarde, on observe, on les suit, on les lit et on appliquera, un peu comme on le fait pour les autres chaires, cette même mécanique d'évaluation de programme qui va nous servir et qu'on transposera ensuite avant de compléter l'exercice avec eux. Ça va?

**M. Turp:** Oui. Merci.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Alors, M. Bédard, pour la suite.

#### Réduction des sommes allouées à certains programmes d'aide internationale (suite)

**M. Bédard (Denis):** Oui. Bon, dans le tableau, on montre, pour l'année 2003-2004, un niveau de dépenses réelles de 6,9 millions, qui est tombé à 6,4 millions en 2004-2005, et ceci reflète un peu la diminution principalement de Québec sans frontières parce que le ministère a subi, en 2004-2005, une coupure qui a fait

passer globalement son budget de 108 millions à environ 99 millions. Donc, effectivement, il y a eu une diminution de 500 000 \$.

Par contre, le tableau pour l'année 2005-2006, je pense qu'il a été fait d'une façon peut-être un peu trop stricte. Il est en date de février ou... Ce n'est pas l'année complète. Ce n'est pas la prévision complète de dépenses pour l'année 2005-2006. On pourra vous déposer un tableau qui corrigera l'année 2005-2006 par rapport à ce qui est véritablement notre prévision de dépenses. Et, en 2005-2006, nous avons, à toutes fins pratiques, maintenu le même niveau qu'en 2004-2005.

D'ailleurs, j'aimerais vous signaler que, quand vous faites l'analyse des ressources globales du ministère, on a à peu près 99 millions cette année. On a été, disons, très chanceux par l'évolution des taux de change. Le coût de nos postes à l'étranger, activités absolument constantes, nous coûte plusieurs millions de moins par année, ce qui nous a permis d'absorber les coûts de système, etc., pour l'année 2005-2006, entre autres.

**M. Turp:** ...cet argent-là?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. le député de Mercier.

**M. Turp:** Oui.

● (11 h 10) ●

**M. Bédard (Denis):** Oui, Mme la Présidente, nous avons gardé... Notre budget est en dollars canadiens, donc on ne nous a pas demandé une récupération de ce montant. Si jamais le taux de change baisse, ce sera peut-être dramatique.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Ce sera le défi, hein? Oui.

**M. Bédard (Denis):** On verra en temps et lieu.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui, c'est le risque.

**M. Turp:** Donc, sur les ressources humaines. Sur les ressources humaines.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. le député de Mercier.

#### Réalisation du mandat du ministère dans un contexte de réduction des dépenses et de l'effectif (suite)

**M. Bédard (Denis):** Maintenant, sur les ressources humaines, vous avez fait référence un peu à la planification des ressources humaines en tenant compte de la politique gouvernementale où on remplace un poste sur deux quand les gens viennent à la retraite. Donc, connaissant exactement nos cohortes de personnel par groupes d'âge, on est capables de faire une planification assez précise à une ou deux années près.

Effectivement, on a eu le défi, moi, j'ai eu le défi, lorsque j'ai pris mes responsabilités au ministère, d'avoir à faire une correction dans les effectifs qui avaient été alloués aux différentes unités administratives

par rapport à l'effectif qui était autorisé, en termes d'ETC, par le Conseil du trésor. Alors, au cours de 2005-2006, un peu à la lumière également de la réorganisation administrative, nous avons fait un exercice très, très précis pour faire une allocation par enveloppes de postes qui respectait correctement le montant des ETC qui nous était alloué.

Alors, en 2004-2005, effectivement, à la fin de l'année 2004-2005, c'était 589 ETC. En principe, cette année, nous sommes à 582. Nous respectons cette enveloppe-là. Dans le contexte de l'énoncé de politique et pour le prochain budget, je pense, Mme la Présidente, que la question pourrait être reprise à l'étude des crédits.

**M. Turp:** Oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Probablement. Probablement.

**M. Turp:** Oui, c'est une bonne idée.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. le député de Mercier.

**M. Turp:** M. le sous-ministre, ces chiffres veulent dire quelque chose. Vous allez avoir 553 postes pour faire autant, sinon plus de travail qu'avant. La mondialisation à laquelle on s'intéresse, ces enjeux, votre ministère, dans les faits, là, va avoir moins de personnes.

**M. Bédard (Denis):** Oui.

**M. Turp:** Je comprends qu'il y en a qui partent à la retraite, qu'il y en a un sur deux qu'on ne doit pas remplacer, mais la réalité, c'est que votre ministère a moins de... Comment gérez-vous cette décroissance alors que les relations internationales, la mondialisation prend de plus en plus de place? Le travail de coordination de votre ministère, j'imagine qu'il devient de plus en plus exigeant avec ce qui est exigé des autres ministères dans l'État québécois pour tenir compte justement de la mondialisation et des relations de plus en plus importantes dans notre quotidien. Comment gérez-vous la décroissance? Comment pouvez-vous la gérer?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Le défi, le défi de la gestion.

**M. Bédard (Denis):** Ha, ha, ha! Mme la Présidente, alors il y avait cet exercice difficile, que je viens de vous mentionner, concernant l'adéquation entre d'une part le niveau d'enveloppe d'effectifs qu'on devait respecter par rapport aux postes qui avaient été alloués, au cours des années, aux unités des ministères sans qu'il y ait eu ajustement. Cet ajustement est fait. Et la raison pour laquelle, je pense, on est dans une situation où on peut continuer à accomplir correctement notre mandat, c'est dû au fait que d'une part on a essayé de concentrer, par exemple, toutes nos unités d'analyse sous une même

responsabilité, c'est-à-dire un sous-ministériat qui est sous la responsabilité de Mme Hélène Latouche. Donc, on voulait créer, au sein du ministère, en regroupant nos effectifs, la masse critique qui nous permettrait de bien choisir nos priorités là-dessus. Éventuellement, je pense qu'avec le développement des études dans les universités, avec l'appui qu'on aurait à l'ENAP et également peut-être d'autres moyens qu'on pourrait développer à l'extérieur du ministère on sera en mesure de bien remplir notre mandat, de ce point de vue là.

En ce qui concerne les relations bilatérales et multilatérales, là aussi, nous avons fait un exercice, que j'ai expliqué dans ma présentation, un exercice de priorisation de nos partenaires. Donc, on a regardé de quelle façon on travaillait et quelle serait la meilleure façon de pouvoir améliorer notre productivité. De ce point de vue là, donc, on ne couvrira pas la planète comme on avait un peu en principe l'habitude de vouloir le faire, c'est-à-dire que dorénavant les différents pays ne seront pas tous assignés à un pupitre. Je pense qu'on n'a pas des intérêts stratégiques dans tous les pays du globe. Donc, on a fait une priorisation de nos partenaires en fonction de nos intérêts et, à partir de cette priorisation-là, on va se concentrer, dans nos relations bilatérales entre autres, pour bien cibler les activités que le ministère doit réaliser. Alors, de ce point de vue là, ça va donner lieu, à l'intérieur de nos relations bilatérales, à une nouvelle réorganisation administrative qui n'est pas encore faite mais qui va refléter cette priorisation que je viens de vous parler.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. le député de Mercier.

**M. Turp:** Mais, quand on vit une décroissance de ce type-là et qu'on veut se déployer à l'étranger, par exemple ouvrir une représentation en Inde, comme le premier ministre y a fait allusion, là, lors de sa mission en Inde, c'est quoi, le défi? Est-ce qu'il faut vraiment penser qu'il faut couper ailleurs? Au plan de la gestion, j'essaie de penser qu'il faudrait se déployer. On va en Chine, on va en Inde, on pense que c'est important, que c'est des marchés importants. Quand on vit cette décroissance, sans parler de la décroissance du budget du ministère, au plan de l'administration publique, c'est quoi? Comment vous allez réussir à ouvrir une délégation générale ou une délégation, un bureau, une antenne en Chine? Est-ce que ça veut dire une antenne en Chine parce que ça coûte moins cher puis qu'il y a moins de personnel dans une antenne alors que la Chine, c'est le marché de l'avenir?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard, je vais peut-être ajouter à ça...

**Une voix:** On a deux personnes en Chine, actuellement.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Vous avez parlé tout à l'heure que vous faisiez une analyse des intérêts stratégiques du Québec. Est-ce que cette analyse-là, elle est documentée? Parce que, quand on essaie de voir le partage de nos ressources par continents — moi, c'est un petit peu ça, là, que j'ai dans la tête, puis

ça remonte à loin — est-ce qu'on met notre argent à la bonne place? Et je ne pose pas de jugement, là, c'est juste pour avoir un portrait, et j'essaie d'identifier les intérêts stratégiques du Québec. D'abord, on les définit comment? Est-ce qu'on les définit en fonction de nos intérêts commerciaux, de nos intérêts culturels, de nos intérêts sociaux, finalement, au niveau de l'immigration? Alors, vous avez dû faire une analyse. Bien, c'est vous qui en avez parlé, là, je vous cite. Est-ce que cette réflexion-là, elle est disponible ou est-ce qu'elle sera, je ne sais pas, disponible ultérieurement, là? M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Exactement, Mme la Présidente. Je pense qu'en même temps qu'on faisait notre réflexion pour l'énoncé de politique internationale on faisait notre réflexion sur nos façons de faire. Alors, l'analyse comme telle se trouvera dans l'énoncé de politique internationale.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** O.K. Donc, il y aura un document qui sous-tendra ce choix d'intérêts stratégiques.

**M. Bédard (Denis):** Je pense que la problématique qui sera expliquée dans l'énoncé de politique internationale indiquera quels sont les enjeux auxquels on fait face, et quels sont nos intérêts au cours des prochaines années, et comment ça, ça devrait se traduire. Et, à ce moment-là, qu'on parle en termes de ressources budgétaires ou en termes d'effectif, je pense qu'encore une fois c'est une question qui devra être examinée dans le contexte soit du budget 2006-2007 ou dans le contexte de la publication de l'énoncé de politique et du plan d'action qui l'accompagnera.

Par exemple, en Chine, seulement pour corriger, on n'a pas deux personnes, là, on a six personnes, en Chine, dont deux conseillers. Alors, une des façons, encore là, à la fois en termes de ressources financières, cette fois-ci, de bien travailler à l'étranger, c'est peut-être d'avoir des recrutés locaux, mais bien supervisés par des conseillers québécois, et, à ce moment-là, ça nous coûte beaucoup moins cher. Un conseiller, en Chine, nous coûte 25 000 \$, alors que, si on envoie... Je veux dire, un attaché, en Chine, chinois nous coûte environ 25 000 \$, alors que, si on envoie un conseiller avec ce qu'on appelle le règlement 3, c'est-à-dire toutes les allocations, etc., Michel, ça va chercher...

**Une voix:** 250 000 \$ à 300 000 \$.

**M. Bédard (Denis):** Jusqu'à 250 000 \$, 300 000 \$.

#### Organigramme du ministère

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** C'est ça. Votre organigramme du 31 mars, dans votre rapport annuel de gestion, est-ce qu'il est encore... Parce que j'écoutais, là, la nouvelle responsabilité de Mme Latouche. Est-ce que cet organigramme-là est encore à jour? Ma lecture m'indiquerait que non. Mais est-ce qu'on pourrait en avoir un à jour, avec les responsabilités sous-ministérielles?

• (11 h 20) •

**M. Turp:** Est-ce qu'il est à jour sur le site?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** C'est ça. Sur le site, est-il à jour?

**M. Turp:** J'espère qu'il est à jour sur le site.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

**M. Chevrier (Michel):** Ça, c'est la version la plus à jour.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Chevrier... D'accord. Peut-être que vous pourrez nous la... On va en faire des copies pour tout le monde, ce serait bien. Et je passe la parole maintenant à la députée de Chauveau.

**Mme Perreault:** Oui. Merci beaucoup, Mme la Présidente.

**Une voix: ...**

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Pardon, M. Bédard?

**M. Bédard (Denis):** Évidemment, nous sommes également en réflexion concernant l'organisation inférieure du ministère, tant du côté de l'analyse et politiques que du côté bilatéral et multilatéral. Donc, d'une certaine façon, le nouvel organigramme qui supportera notre action par la suite est à venir au cours des... une couple de mois, j'imagine.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui. Mais on comprend que celui-là est en date de janvier, il n'est plus à jour.

**M. Bédard (Denis):** Parfait.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Merci. Merci. Mme la députée de Chauveau.

**Mme Perreault:** Oui. Merci, Mme la Présidente. Donc, ce qu'on comprend de vos propos, c'est qu'on attend finalement le dépôt de cette politique-là qui va finalement cibler véritablement les enjeux au niveau de la vision internationale du Québec. Je sais et mes collègues vont être d'accord avec moi pour dire qu'on a senti vraiment toute l'importance de la place du Québec dans la francophonie, dans les actions qui ont été posées par le gouvernement, et j'imagine qu'avec cette politique-là on pourra avoir une vision claire des priorités qui seront faites dans un cadre d'un Québec... dans un Canada aussi au plan international, j'imagine. Donc, je voulais faire cette réflexion-là parce qu'évidemment il peut y avoir politiquement des priorités qui diffèrent d'un gouvernement à l'autre, et ça se reflète évidemment dans l'administration que vous en faites, et ça, évidemment, c'est des politiques qui sont prises par les élus qui sont en place.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** C'est le défi.

**Mme Perreault:** Oui, effectivement. Non, mais c'est important de le dire, notamment avec vous qui êtes ici, aujourd'hui, parce que vous êtes directement au coeur de cette vision politique.

### Contenu du rapport annuel de gestion

Je veux revenir... Tout à l'heure, vous avez... J'ai avec moi la déclaration de services aux citoyens, et vous avez parlé, tout à l'heure, de vos clientèles. Vous avez parlé bon des bénéficiaires de vos programmes, notamment des étudiants à l'étranger. Vous avez parlé aussi des entreprises. D'abord, cette déclaration de services aux citoyens, elle n'est pas dans le rapport de gestion, et ce serait intéressant, dans le cadre... On en discutait tout à l'heure, la présidente et moi, doucement, je veux dire tout bas, que ce serait intéressant peut-être de l'avoir dans le rapport de gestion, cette déclaration de services aux citoyens, parce que, dans le cadre de la reddition de comptes, c'est important de voir quelles sont vos clientèles, quel est le taux de satisfaction.

Dans votre discours, tout à l'heure, vous avez fait état des étudiants qui sont à l'étranger, vous avez parlé du taux de satisfaction de ces jeunes-là qu'on envoie à l'étranger, il y a divers programmes, et, dans le cadre de la reddition de comptes, ce serait vraiment intéressant que les citoyens du Québec — puis je pense que vous l'avez sur votre site peut-être Internet — mais que, dans le rapport de gestion, on puisse de visu voir quelles sont les actions qui sont posées par votre ministère, et je veux vous entendre là-dessus, quelles sont les démarches que vous allez entreprendre, parce que, pour nous qui sommes au coeur même de la satisfaction des citoyens en regard des actions gouvernementales, c'est vraiment important qu'on puisse évaluer la satisfaction.

Et, dans cette même optique là, on a, par exemple, le nombre d'étudiants, chez vous, par votre ministère, qu'on envoie à l'étranger, mais ce serait peut-être intéressant aussi de voir au niveau fédéral, parce que, des programmes fédéraux, je ne sais pas s'il en existe, de voir la quantité aussi de Québécois qui peuvent s'inscrire dans ces mêmes programmes là et qui en même temps sont également des ambassadeurs pour le Québec dans ce cadre-là, parce que... Ou ils sont issus du Québec, et, même s'ils sont à l'étranger dans un cadre fédératif, ils sont aussi des ambassadeurs du Québec. Alors, moi, je pense que ce serait intéressant aussi qu'on puisse avoir des données là-dessus pour mettre à profit finalement les démarches qui sont entreprises par le Québec à l'étranger.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Oui. Mme la Présidente, j'ai mentionné qu'il y avait deux choses relativement à la déclaration de services aux citoyens: d'une part, qu'on avait plus d'information que celle qu'on rend publique dans le rapport annuel, et, je pense, compte tenu non seulement de l'intérêt des parlementaires, mais si on veut également rendre compte correctement, en vertu de la Loi sur l'administration publique, des résultats des activités du ministère, il va falloir enrichir le rapport

annuel, de ce point de vue là, et là-dessus on prend bonne note.

Deuxièmement, comme la première déclaration des services aux citoyens, celle actuellement qui est en vigueur, a été publiée en 2001, je mentionnais qu'on avait déjà commencé à faire une réflexion sur la façon dont on pourrait l'améliorer et notamment l'étendre un peu plus à des services qui sont donnés aux citoyens de façon indirecte, notamment via Québec sans frontières, etc., donc donner toute cette information qui est extrêmement pertinente, donc revoir, de façon précise, tous les programmes qu'on devrait suivre par rapport à notre déclaration de services, premièrement, et, deuxièmement, comme je le mentionnais, essayer d'introduire dans cette déclaration de services une approche où on pourrait incorporer le travail qui se fait dans les postes, comme tel.

Quand on fait la comparaison avec le ministère des Affaires étrangères, nous n'avons pas ce qu'on appelle les services consulaires relativement aux passeports et tous les services diplomatiques qui sont reliés à cela, donc une grande partie des indicateurs quantitatifs que le ministère des Affaires étrangères du Canada rend publics, souvent ils sont de cette nature-là, et par la suite il s'agit plus d'indicateurs de nature qualitative, notamment en précisant ce à quoi l'aide qu'ils accordent soit à l'étranger ou dans les organisations internationales peut servir. Et, suite à la suggestion qui a été faite tout à l'heure aussi, que je trouve très, très bonne, j'ai remarqué que le ministère des Affaires étrangères fait aussi des liens avec les sites, par exemple, de l'UNESCO, etc. Donc, on pourrait faire également le lien avec les sites de nos partenaires finalement ou des organisations internationales qu'on finance. Parce que, si on prend le cas de la Francophonie...

**M. Turp:** ...le site du MRI?

**M. Bédard (Denis):** Bonne question. Ha, ha, ha!

**M. Turp:** Je voulais savoir si le site du ministère des Affaires étrangères du Canada fait un lien avec le site du ministère des Relations internationales du Québec.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Ça m'étonnerait, mais on va faire une recherche. Ha, ha, ha!

**M. Turp:** Ça m'étonnerait aussi, mais on va vérifier ça.

**Mme Latouche (Hélène):** Sur les programmes jeunesse, oui.

**M. Turp:** Ah oui?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Ah bon! Mme Latouche, oui.

**Mme Latouche (Hélène):** Sur les programmes jeunesse, ils avaient à l'époque — ça fait peut-être trois ans — ils avaient tout un programme sur les jeunes, et là on tombait dans les mesures pour les jeunes à l'international. Là, on tombait sur le site du MAE, puis après ça on tombait sur le site de l'OFQJ, de Québec

sans frontières, donc les relais étaient faits directement vers les pages programmes, là, pour les jeunes.

**M. Turp:** Merci.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Alors, on continue, M. Bédard.

**Mme Latouche (Hélène):** Mais ça fait longtemps que je n'y suis pas allée. Je ne sais pas si ça existe encore. Ça fait deux, trois ans.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Alors, on continue sur le service à la clientèle. Avez-vous d'autres...

**M. Bédard (Denis):** Moi, je n'ai pas d'autre remarque à faire.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Pas de remarque? O.K. Mme la députée de Chauveau.

#### Mesure des retombées économiques sur les entreprises québécoises conseillées par les délégations du Québec à l'étranger

**Mme Perreault:** Je veux revenir sur vos clientèles, notamment sur les entreprises. Quand on était en séance de travail, on a évidemment travaillé sur votre rapport, et on avait une discussion sur, par exemple, le taux d'entreprises qui vont, par exemple, fréquenter les missions à l'étranger ou les délégations, sur comment on peut arriver à mesurer finalement l'impact de ces délégations-là à l'étranger sur le développement que ça permet à nos entreprises au Québec. Et on se disait: Ce n'est pas le nombre de personnes, tu sais. Comment on mesure ça? Est-ce que c'est le nombre d'entreprises qui fréquentent ces délégations-là ou qui font affaire avec votre ministère qui mesure l'impact?

Moi, je suis de celles qui croient que non parce que je pense que c'est plutôt au niveau des retombées économiques qu'on peut mesurer l'impact des mesures qui sont mises en place. Parce qu'évidemment on peut répondre à 100 000 entreprises qui finalement ne concrétiseront jamais peut-être leurs rencontres avec votre ministère ou avec ceux et celles qui travaillent chez vous pour les conseiller sur les marchés étrangers. Moi, je peux avoir une entreprise, puis téléphoner avec le ministère pour avoir des renseignements, et jamais continuer ma démarche. Donc, on ne peut pas mesurer l'impact de votre travail avec ces entreprises-là sur le nombre d'entreprises qui téléphonent chez vous mais plutôt avec les retombées. Je veux vous entendre là-dessus.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

● (11 h 30) ●

**M. Bédard (Denis):** Oui. Alors, c'est intéressant, cet exemple des entreprises. Ça nous permet, je pense, de voir quel genre de travail il se fait au ministère. Nos conseillers économiques à l'étranger relèvent du ministère du Développement économique, et c'est eux qui, via leur ministère, reçoivent la clientèle des entreprises à l'étranger. Alors, compte tenu du niveau d'effectifs qu'on a, le service qui est donné aux entreprises n'est pas un service qui est uniquement donné sur place, mais,

une entreprise qui va à l'étranger, qui veut se faire aider par un conseiller économique dans une délégation générale, son dossier doit être préparé d'abord avec le ministère du Développement économique, et, lorsqu'ils arrivent finalement sur le territoire, à toutes fins pratiques, le programme que désire avoir l'entreprise, en termes de contacts, en termes de visites, etc., est prêt et n'a besoin que d'être finalisé quand on est sur place.

Quand il s'agit de missions du premier ministre, parfois, si la mission est assez restreinte, les entreprises sont choisies en fonction... ou sont invitées à participer à la mission en fonction du secteur auquel on donne priorité. Or, de ce point de vue là, la mission du premier ministre en Inde est très différente de la mission qu'il a faite en Chine. La mission en Inde était beaucoup plus ciblée, c'était... On pourrait qualifier cela de prémission, dans la mesure où on n'a jamais travaillé le territoire de l'Inde de façon aussi complète qu'en Chine. On n'a pas encore de représentants en Inde. Donc, on est allés avec des entreprises qui avaient des contacts ou des entreprises pour lesquelles il était possible de continuer à développer le territoire, etc., plus les universités, en termes d'organismes, etc. Donc, la mission en Inde était beaucoup plus restreinte par rapport à celle de la Chine, où, là, elle était beaucoup plus ouverte, où on a eu différentes catégories d'entreprises dans plusieurs secteurs, mais elle était beaucoup complexe à organiser aussi.

Il faut voir que, que ce soit pour les missions ou que ce soit pour le travail d'un poste de façon régulière à l'étranger, c'est un travail qui est un investissement, finalement. Les missions sont un investissement vers l'avenir. Le travail que l'on fait quand on ouvre une mission, on sait bien qu'on n'aura pas un résultat important l'année suivante, etc. Donc, ce qui est véritablement important pour le Québec et pour le ministère, c'est que ce travail se fasse en continuité, année après année, qu'on soit présents, qu'on travaille sur les réseaux de contacts et qu'à ce moment-là se multiplient, d'une certaine façon, les possibilités finalement d'avoir de meilleures relations économiques, que ce soit du point de vue commercial ou du point de vue investissement, du point de vue de plus en plus d'échanges qu'on doit avoir dans le domaine scientifique, dans le domaine technologique, etc. Donc, il est important d'avoir cette vision à long terme dans le travail que l'on fait.

Et il est évident que, quand on va commencer, si on s'implante aux Indes, à ce moment-là, il va falloir le faire progressivement si on veut bien utiliser nos ressources. Et, deuxièmement, si on y va, il faut être là pour longtemps, sinon... comme on l'a fait maintenant. On a célébré, à Tokyo... Ça fait 32 ans qu'on est à Tokyo?

**Une voix:** 33 cette année.

**M. Bédard (Denis):** 33 ans cette année, à Tokyo. New York, c'est depuis 1940. Londres, depuis 1962.

**Une voix:** ...

**M. Bédard (Denis):** Pardon?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** 1944, 1945, New York?

**M. Bédard (Denis):** New York?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** On a été juste...

**M. Bédard (Denis):** New York, 1946.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** On a été un an avant le consulat canadien.

**M. Bédard (Denis):** Oui.

**Mme Perreault:** Donc...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme la députée de Chauveau.

**Mme Perreault:** Mme la présidente, lors de notre séance de travail, tenait exactement les mêmes propos, elle a une vaste expérience dans ce domaine.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Perreault:** Non, mais je retiens deux choses, au fond: c'est que d'une part on ne peut pas mesurer l'impact des démarches qui sont faites par votre ministère à court terme, il faut le faire à long terme; deuxièmement, que vous n'êtes pas les seuls acteurs aussi dans ces démarches qui sont entreprises, et ça, c'est extrêmement important, parce qu'on ne peut pas mesurer juste avec votre rapport de gestion l'impact de la présence du Québec à l'étranger, il faut vraiment le faire avec les autres ministères qui sont interpellés. J'imagine que le ministère de la Culture à certains égards est interpellé également, et d'autres ministères. Donc ça, c'est important.

Et ce serait peut-être intéressant, dans le cadre de cette reddition de comptes, et même si ce n'est pas fait de façon systématique, qu'on puisse le lire, ça, pour que ce soit possible pour M. et Mme Tout-le-monde de connaître exactement quels sont l'impact du Québec à l'étranger... parce qu'au fond c'est ça qu'on veut savoir et c'est ça qui intéresse les gens.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Qu'est-ce que ça donne.

**Mme Perreault:** Qu'est-ce que ça donne, les résultats, puis comment on peut les mesurer. Et avoir plus d'information là-dessus, ce serait véritablement intéressant.

**M. Bédard (Denis):** Oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** D'ailleurs, je pourrais vous donner une information complémentaire parce qu'en faisant une compilation sommaire mais assez globale des résultats, en 2004-2005, par les services d'affaires économiques ou culturelles des représentations du Québec à l'étranger on évalue que ces services ont apporté de l'aide à plus de 2 000 entreprises ou institutions québécoises.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Et ça se mesure comme quoi comme résultat? L'aide, ça, on comprend. Comme résultat, est-ce qu'ils vous ont donné des chiffres? Non?

**M. Bédard (Denis):** Ça peut être... L'aide, c'est souvent pour faire des contacts, faire des études.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** C'est générique.

**M. Bédard (Denis):** C'est générique, là.

**Production d'un document d'analyse du marché en vue de la mission du premier ministre en Inde**

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** D'accord. Alors, avant de passer à la députée de Marie-Victorin, j'aimerais ça... Vous avez parlé tantôt de cette vision à long terme quand on décide d'investir dans une représentation à l'étranger. Est-ce que vous avez... Vous avez dû préparer un document d'analyse sur l'Inde au moment où vous avez préparé la mission du premier ministre et vous avez dû faire ce que j'appelle, moi, un document d'état d'intérêts du Québec sur ce territoire-là. Est-ce que ce serait possible de faire parvenir une copie de ce document-là aux membres de la commission?

Parce que, sur cette ouverture d'un bureau en Inde, il y a beaucoup d'écoles de pensée, puis je dois vous dire que je ne sais pas quoi répondre. Ce serait très utile qu'on sache quoi répondre. Parce que c'est une chose que de faire une mission exploratoire, c'est autre chose que de décider, comme le gouvernement l'a fait — et je ne le conteste pas — d'implanter un bureau d'affaires ou une antenne, quelle que soit la définition là — ça va être dans votre... Parce que, dans un contexte à long terme, les inquiétudes de nos entreprises ici sont à l'effet de voir des activités se déplacer du Québec vers ces marchés. Ça, c'est une chose.

En contrepartie, on sait bien, puis c'est là que le long terme vient, qu'à long terme il y aura des retombées économiques pour le Québec sur des exportations qui vont éventuellement arriver. Ces pays-là sont ce qu'on appelle des économies en émergence, et donc avec des populations énormes. Alors, je serais très intéressée, puis je pense que les membres aussi, de lire le document d'analyse qui a été fait sur cette décision d'investissement. M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Alors, il s'agit des documents qui ont été faits en préparation de la visite pour faire l'état de situation de l'Inde comme telle et des relations entre le Québec et l'Inde. De toute façon...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Non, ce n'est pas ça. Ce n'est pas juste ça. Vous avez dû faire une analyse au préalable, à moins que vous me disiez que la décision est politique, puis là je ne la conteste pas. Mais, pour faire un choix d'investissement dans une antenne, normalement vous faites une analyse qui indique les retombées court terme, moyen terme, long terme, comme dans votre politique éventuellement, là, sur la vision de pourquoi est-ce qu'on voudrait avoir une antenne là. Est-ce que c'était... Ça ne devait pas être dans les documents que vous avez remis aux participants, à moins que...

**M. Bédard (Denis):** Non, bien, pas par rapport à l'antenne comme telle. Mais, en ce qui concerne l'importance que peut prendre l'Inde au plan économique,

scientifique, technologique pour le Québec, il y a eu une analyse de faite pour orienter la mission que voulait faire le premier ministre sur ce territoire.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** D'accord. C'est ça que vous allez nous faire parvenir?

**M. Bédard (Denis):** Oui. Et, deuxièmement, quand à la décision d'ouvrir un poste en Inde, que ce soit une antenne ou... — la décision n'est pas encore totalement prise — je pense que c'est apparu évident au premier ministre, lorsqu'il a fait sa mission, que l'hypothèse qu'on avait au point de départ, elle devait se concrétiser.

Mais j'aimerais laisser M. Robert Keating, qui a été délégué général à Tokyo, qui a à la fois une bonne expérience en Asie, qui est directeur général, Amériques et Asie, expliquer davantage peut-être de quelle façon a été préparée la mission en Inde et comment est-ce qu'on a regardé cette problématique de l'Inde par rapport au Québec.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Je vous donne deux minutes parce qu'après ça je sais que ma collègue a d'autres questions. Et, moi, c'était vraiment pour avoir le document d'information.

**M. Keating (Robert):** Ah! en deux minutes? Je vais essayer de faire très vite.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Keating.

**M. Keating (Robert):** Merci, Mme la Présidente. Alors, évidemment, on est partis de la base d'entreprises qui faisaient déjà affaire là-bas et du nombre d'institutions, que ce soient les universités ou dans les milieux culturels qui font déjà affaire là-bas. Alors ça, c'était notre base de travail pour déterminer s'il y avait de l'intérêt pour nous.

On a réalisé aussi, par rapport aux exportations qu'on avait en Inde, que c'est le 15e partenaire du Québec, c'est le 15e pays, 200 millions d'exportations québécoises, surtout dans les pâtes et papiers, mais il y a d'autres secteurs, ça se diversifie beaucoup.

● (11 h 40) ●

On a fait aussi une chose fort intéressante, on a regroupé — Mme Gagnon-Tremblay, notre ministre, présidait l'activité en compagnie de son collègue à l'époque M. Béchard, ministre du Développement économique — on a regroupé une série d'entreprises, d'individus, d'universités et d'institutions qui étaient actifs dans ce pays-là, et on a fait une discussion qui a duré une matinée, et on a appris beaucoup de cette rencontre-là, des intérêts, du potentiel de ce qu'il fallait faire. On avait aussi inclus des représentants de la communauté québécoise, mais d'origine indienne, qui connaissent bien leur pays d'origine. Alors, ça a été, je pense, très, très, très productif.

À partir de ça, on a effectivement déterminé quel type de mission on était pour entreprendre avec le premier ministre, quel type d'objectifs on s'était fixés, et le principal objectif, ce n'était pas, comme M. Bédard le disait, comme en Chine, c'était plutôt de positionner le

Québec en Inde. C'était la première mission d'un politicien québécois. La personne qui y est allée auparavant, c'était Mme Harel, aux funérailles de Mme Gandhi, en 1984. C'était quand même assez loin, là. Alors, se positionner. Et l'accueil a été fort chaleureux. Alors, c'était l'objectif. Alors, tous les documents de réflexion ont porté à partir de ces bases-là. On pourra vous les fournir, à ce moment-là.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Merci beaucoup. Mme la députée de Marie-Victorin.

#### Services en ligne offerts par le ministère

**Mme Vermette:** Oui. Alors, moi, j'aimerais revenir sur un sujet qui me préoccupe un petit peu plus parce que j'en suis responsable pour ma formation politique, c'est au niveau du gouvernement en ligne. En fait, vous avez parlé que vous aviez une petite équipe qui était responsable de l'utilisation du gouvernement en ligne. Alors, ça représente combien de membres, cette petite équipe qui s'occupe d'appliquer, en fait, et de voir au portail, et de voir... Parce que vous avez dit que vous êtes rendus à la deuxième génération, en fin de compte. Donc, c'est combien de personnes qui s'intéressent à ce volet-là?

**M. Bédard (Denis):** Oui. Enfin, je vais laisser...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui, M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Mme la Présidente, en réponse à la question, je vais laisser M. Michel Chevrier, qui supervise et qui dirige cette équipe, faire le point sur l'ensemble des services en ligne qu'on a, et plus particulièrement l'expérience en ce qui concerne le portail international.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Chevrier.

**M. Chevrier (Michel):** Merci, Mme la Présidente. Alors, en réponse à votre question de départ, nous avons une équipe actuellement, si on tient compte de l'information et du développement technologique, qui voit à mettre en ligne nos services et à assurer le développement de ces services-là. On vient de créer une direction des services en ligne, qui est appuyée par une direction de l'information, pas de communication mais d'information, et bien sûr nous avons également un certain nombre de personnes qui travaillent dans ce qu'on appelle la Direction des ressources informationnelles, alors ce qui fait une équipe qu'on évalue à environ 12 personnes à l'intérieur de ces divers mandats, compte tenu de la particularité de chacun, que ce soient les développements technologiques, que ce soient, je dirais, les contenus éditoriaux, le développement des différents éléments. Alors, on peut évaluer à 12 ressources plein temps, dans l'ensemble de ces diverses fonctions, ceux et celles, là, qui assurent le soutien au ministère et le développement.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme la députée de Marie-Victorin.

**Mme Vermette:** Alors, je vais vous demander. Actuellement, vous êtes rendus à votre deuxième génération. Vous avez fait le bilan en fait de la première génération. Vous avez consulté les gens qui l'utilisaient généralement à l'extérieur. Alors, avez-vous les résultats de ces consultations auprès des différentes personnes, des groupes? Qu'est-ce que vous avez ciblé davantage: les organismes, le citoyen, en tant que tel, qui voulait avoir de l'information?

**M. Chevrier (Michel):** C'est-à-dire que nous avons consulté. Effectivement, pour mettre ça un peu en perspective, il y a eu la mise en place de ce qu'on appelle la première génération du portail, qui a été mise en ondes en décembre 2004 et qui était un site aiguilleur, comme on dit, qui regroupait des sites déjà existants pour un certain nombre de thèmes, comme vivre au Québec, étudier au Québec, immigrer, faire des affaires au Québec, etc. Alors ça, c'est la première génération, qui est encore celle avec laquelle on travaille.

C'est à partir de cette première génération que nous avons consulté, à la fois au Québec mais également dans sept villes à travers le monde, à partir d'un cadre d'analyse qui nous avait été proposé par une société. Nous avons donc fait cette évaluation avec les conseillers québécois qui travaillent à l'étranger ainsi qu'avec des gens du milieu, c'est-à-dire des gens d'affaires, des gens des milieux culturels, etc., et on a fait ça dans sept villes sur trois continents: New York, Chicago, Tokyo, Munich, Paris et Londres.

Alors donc, cette évaluation-là a été faite, et les constats sont les suivants, c'est que les gens, tout en reconnaissant, je dirais, la qualité générale du site qu'ils avaient entre les mains, si j'ose dire, il y a eu un certain nombre de constats, à savoir que les gens souhaitent de l'information beaucoup plus pratique, les gens souhaitent que nous nous adressions à eux dans un langage qu'ils comprennent. Et, quand je dis «langage», ce n'est pas uniquement la langue du pays ou du territoire, mais également dans un langage simple et clair, parce que ces gens-là sont à la recherche de résultats quand ils consultent nos sites.

Et le troisième constat, c'est que notre site était relativement peu connu. C'est ce qu'on peut appeler le marketing des sites que l'on doit faire à l'étranger. Nous sommes en concurrence avec des millions de sites. Alors là, il y a, de ce côté-là, une préoccupation qui est la nôtre, maintenant, et c'est à partir de ces constats généraux, à savoir de l'information pratique, de l'information claire, à la fois dans la langue du territoire, bien sûr en français également, mais dans la langue du territoire visé, et dans un langage clair, que nous sommes à développer, avec le ministère des Services gouvernementaux, ce que nous appelons la deuxième génération, c'est-à-dire portail 2, qui, lui, va reprendre les constats de cette évaluation-là, va mettre en place un nouveau portail qui va être basé sur des guichets uniques par grands territoires, et ce site-là sera développé, dans ses contenus, en étroite partenariat avec les ministères québécois concernés, bien sûr.

Il y a plus de 15 ministères québécois qui sont, je dirais, associés à cette démarche-là. Et donc nous allons développer ça sur la base de guichets territoriaux dans cinq ou six langues, à ce stade. Actuellement, nos sites sont en français, anglais et espagnol. Nous allons

ajouter l'allemand, à ce stade-ci, le japonais et... Il me semble que j'en oublie une, là, mais c'est cinq ou six langues.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** L'hindi, peut-être? Non?

**M. Chevrier (Michel):** Pardon?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** L'hindi, peut-être?

**Mme Vermette:** L'hindou? L'indien? L'hindi? L'indien? Non?

**M. Chevrier (Michel):** Non, non, mais, c'est-à-dire que...

**Une voix: ...**

**M. Chevrier (Michel):** Pardon? Oui, oui. Voilà. Et peut-être éventuellement la Chine, mais là, pour l'instant, ce n'est pas dans nos cartons. Mais j'imagine, avec le développement que connaissent actuellement nos relations avec la Chine, que ça viendra un jour.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** En mandarin?

**Mme Vermette:** On sait que, quand le Vérificateur général a fait, dans certains ministères, une évaluation des systèmes en ligne, il s'est aperçu que ce qui était problématique, c'était que les ministères avaient de la misère à établir des cibles claires et précises qui répondaient aux besoins justement de la population.

Est-ce que, par ce que vous avez fait à l'heure actuelle, la consultation que vous avez faite, vous allez pouvoir réparer ces problèmes-là? Et aussi est-ce que ça veut dire que vous allez communiquer le problème de communication entre les divers ministères pour ne pas justement faire en sorte que celui qui doit vous consulter doive recommencer à chaque fois qu'il doit aller consulter un ministère? Est-ce que vous êtes en train de travailler là-dessus?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Chevrier.

**M. Chevrier (Michel):** Alors, deux éléments de réponse. La première, sur le portail, oui, nous allons nous appuyer bien sûr sur les constats que nous avons établis avec les partenaires internationaux que nous avons rencontrés, soit de la société civile ou les conseillers, et nous allons tenter de mieux cibler nos produits, de les mieux adapter aux besoins des clientèles qui sont les nôtres à l'international.

Au Québec, j'ai omis de le dire tantôt, nous gérons également, si j'ose dire, un site Internet ainsi qu'un certain nombre de sites. Nous avons sept sites internationaux, des sites Internet. Et il y a une distinction entre le portail international, qui est un portail gouvernemental dont nous avons la responsabilité et qui a été convenu avec le Conseil du trésor et le ministère des Services gouvernementaux, mais également les sites Internet que le ministère gère, donc le site ministériel

ainsi que sept sites à travers le monde, sur les territoires où nous sommes présents. Et, sur ces sites-là, oui, nous tentons constamment d'améliorer et la qualité des produits et la pertinence de l'information, et nous sommes très à l'écoute, à cet égard-là, de nos représentations à l'étranger, qui sont capables de donner un couleur locale à l'information, et c'est pour ça — et je pense que le sous-ministre l'a évoqué dans sa présentation — que nous avons actuellement, en plusieurs langues, un bulletin *Québecactualités* qui est diffusé sur les sites qui font la promotion dans le fond des intérêts et des valeurs québécoises, même, à la limite. Et nous avons, via la population québécoise, un nouveau site... enfin, un site, un outil qui s'appelle *Québécois@monde*, Québec dans le monde, auquel, soit dit en passant nous avons a priori abonné tous les membres de l'Assemblée nationale.

Et, si vous me permettez, si vous voulez être maintenus sur cette liste-là, vous devez, comme dans toute bonne fonction informatique, nous revenir et nous dire si ça vous intéresse de continuer à utiliser ce bulletin qui est un bulletin «newsletter» mensuel et qui vous donne de l'information sur ce qui se passe dans l'ensemble des délégations à l'étranger.

Donc ça, c'est le *Québec@monde* et le *Québecactualités*. Alors, nous tentons, en diversifiant nos produits, en les rendant plus adaptés à la fois sur les territoires locaux mais aussi auprès des Québécois, de faire état de ce que le Québec réalise sur la scène internationale.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Malheureusement, il ne nous reste plus de temps, là.

**Mme Vermette:** La dernière petite question. Je voulais savoir comment ils mesuraient en fait le degré de satisfaction de leur clientèle.

● (11 h 50) ●

**M. Chevrier (Michel):** Bien, ça, pour l'instant, on le mesure sur tous les gens qui viennent nous visiter. Le degré de satisfaction, on l'a, au niveau international, dans un premier temps, évalué, comme je le disais tantôt, avec des partenaires, lors d'une enquête que nous avons faite. La satisfaction est de bonne qualité, mais elle demande à être nettement améliorée. C'est ce que nous allons faire dans la phase II.

**Une voix:** En tout cas, moi, je suis satisfait. Je le fréquente. Il est bon. Ils sont bons, les sites du ministère.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Chevrier, si vous aviez un document sur le degré de satisfaction — vous devez faire des évaluations régulières — ce serait intéressant de le faire parvenir aux membres de la commission.

En terminant, le député de Verchères, brièvement, vous aviez une petite question, je pense?

**M. Bergeron:** J'en avais plusieurs, mais, écoutez...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Oui, je le sais. Je suis désolée, là, mais...

**M. Bergeron:** ...je vais me contenter d'en poser simplement une. Ce sera mon introduction au comité, si je puis dire.

J'avais une question plus générale sur la question de l'adaptation du ministère au processus administratif de suivi, qui semble être quelque peu laborieux, puis je voulais savoir de façon un peu candide, là, quel pourcentage des ressources, du temps des ressources est alloué à la mise en place ou au suivi, à ce suivi administratif.

#### **Méthode de suivi administratif dans le cas d'activités coordonnées avec d'autres ministères**

Mais je vais plutôt m'en tenir à une autre question qui m'apparaît tout aussi importante dans un ministère comme le vôtre, qui a une bonne partie de son action qui est de nature horizontale: Jusqu'à quel point le suivi administratif peut-il être — j'utilise un terme qui n'est peut-être pas le meilleur; mais peut-il être — contaminé par la présence, dans vos opérations, d'autres ministères? En d'autres termes, lorsque les autres ministères font leurs propres suivis administratifs, jusqu'à quel point il y a chevauchement dans les rapports de gestion de ces ministères par rapport aux vôtres, dans l'action de ces ministères, à l'intérieur de votre ministère? Je ne sais pas si c'est clair.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard, vous pourriez peut-être être bref. Et ce que je vais faire, M. le député de Verchères... Vous pourriez peut-être remettre une série de questions à la secrétaire de la commission pour les faire parvenir au sous-ministre, pour que nous puissions avoir les réponses à vos questions. Même si elles ne sont pas durant cette audition-là, je pense que l'objectif, c'est quand même très valable. Mais on manque de temps, donc... Et, si vous le jugez à propos, M. Bédard, vous pourriez répondre à cette question-là, parce que c'est complexe puis que ça risque d'être long, là, peut-être répondre sous forme écrite, après cette séance. Alors, M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Oui. Ce que je pourrais dire: la question du suivi, à l'intérieur d'une organisation administrative, est un aspect très important pour vérifier l'efficacité de nos activités. C'est-à-dire, est-ce que finalement, en termes très pratiques, on réussit à atteindre les résultats avec les ressources qu'on utilise? C'est une question qui se pose, à ce moment-là, à un niveau parfois très détaillé. C'est-à-dire que c'est très difficile de la prendre de façon globale pour l'ensemble du ministère, compte tenu des activités.

Si on regarde les programmes relativement à la jeunesse, aux stages, etc., il y a un type de suivi qui est fait. Si on prend les programmes de coopération, il y a un autre type de suivi qui est fait. Si on prend les activités des postes à l'étranger, alors là on a mis en place — et c'est ce que j'ai voulu expliquer dans la présentation — des attentes qui sont plus structurées auprès des chefs de poste, en ce qui concerne le travail comme tel des postes, des délégations, des délégations générales. Et, sur cette base-là, on intègre le travail qui est fait par les autres ministères, le suivi qu'eux font à l'intérieur de notre propre suivi du travail des postes.

Alors, je pense qu'il va falloir probablement, à la lumière de l'approche plus systématique qu'on fait cette

année, il faudra sûrement resserrer ces processus-là pour les améliorer et tout. Donc, c'est une question importante mais qui est très diffuse dans l'organisation du ministère, finalement. Mais on essaiera de...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mais c'est justement... C'est parce que ce n'était pas...

**M. Bédard (Denis):** Oui.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** C'est ça. Comme ce n'était pas dans votre rapport puis effectivement on en a beaucoup discuté, ce serait très important d'avoir une réflexion de votre part là-dessus. Ce serait utile pour tous les membres de la commission. Alors, on va l'attendre.

Maintenant, M. le député d'Iberville.

#### **Gestion du personnel des autres ministères travaillant à l'étranger**

**M. Rioux:** Merci. Donc, comme je le dis souvent ici, à la commission, c'est la reddition de comptes. Je pense qu'il faut s'assurer que chaque denier des citoyens est bien dépensé.

Il y a des choses que j'ai entendues aujourd'hui. On sait que tous les ministères — donc, vous ne faites pas exception — vous êtes voués à faire plus avec moins, puis je pense que vous nous avez démontré que vous êtes sur la piste. Vous avez dit: C'est un défi à relever. Je vois votre plan de modernisation. On sait qu'il y a une personne seulement qui sera réengagée sur deux qui prennent leur retraite. Je vois que le gouvernement en ligne va bien aussi. Vous avez eu un espace, une bouffée d'air frais avec les taux de change, que les autres ministères n'ont pas l'avantage. Mais, quand on regarde le nombre de personnes qui travaillent dans votre ministère, il y a 246 personnes dans le réseau, donc dans les délégations, et ainsi de suite, mais vous offrez beaucoup de services: services d'immigration, services économiques, agriculture et pêches, ressources naturelles, finances.

Est-ce qu'il y a d'autres ministères qui vous épaulent avec des ressources humaines ou c'est des gens qui sont formés à l'intérieur de votre ministère qui donnent ces services-là?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

**M. Bédard (Denis):** Alors, le personnel qui s'occupe de fonctions des autres ministères, ce sont des personnes choisies par ces ministères, et elles proviennent en général de leur propre personnel pour les envoyer à l'étranger. Donc, par exemple, en ce qui concerne l'immigration, les conseillers en immigration, les chefs de poste en immigration...

Prenons l'exemple, on a un poste à Vienne qui est uniquement de l'immigration. Bien, le personnel de ce poste est totalement choisi par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Par contre, le suivi à l'étranger, le suivi administratif, l'encadrement, la nomination même et éventuellement, si c'est nécessaire, les rappels, c'est administré par le ministère des Relations internationales.

**La Présidente (Mme Perreault):** M. le député d'Iberville.

**M. Rioux:** Oui. Est-ce que vous avez le nombre de personnes qui proviennent des autres ministères, qui se joignent aux délégations? Est-ce que ça, ce serait possible de nous le fournir, ou vous l'avez?

**M. Bédard (Denis):** Je ne sais pas si... Je ne l'ai pas vu dans mon cahier d'information, mais c'est disponible, oui.

**M. Chevrier (Michel):** Oui, c'est tout à fait disponible.

**M. Rioux:** Oui?

**M. Chevrier (Michel):** On pourrait vous le transmettre à jour.

**M. Bédard (Denis):** On vous transmet cette information.

**M. Rioux:** Ce serait intéressant de voir qu'il y a une synergie, que le ministère se décuple, finalement.

**M. Bédard (Denis):** Ce que j'aimerais aussi compléter, c'est qu'Investissement Québec, qui a maintenant des conseillers à l'étranger, Investissement Québec n'est pas un ministère. Au début, ils ont commencé à se déployer à l'extérieur des délégations générales, des délégations; maintenant, ils intègrent les délégations. Donc, ça fait une synergie extrêmement intéressante entre d'une part le conseiller commercial du ministère du Développement économique, Investissement Québec et même le conseiller des affaires culturelles, quand c'est le cas, parce que souvent tous ces gens-là travaillent sur des questions qui peuvent être connexes.

**La Présidente (Mme Perreault):** M. le député d'Iberville.

#### **Principaux changements dans la politique d'accueil des organisations internationales**

**M. Rioux:** Oui. Rapidement, là, parce que le temps nous est calculé, vous nous avez donné une fiche sur la politique d'accueil des organisations internationales au Québec. Je regarde, il y a eu des modifications qui se sont faites dans les dernières années, mais déjà il semblait y avoir un programme. On voit qu'il y avait des subventions qui se donnaient, là, déjà en 1981, l'Organisation universitaire interaméricaine.

Qu'est-ce qui a changé, dans les dernières années, pour accompagner les organisations internationales, rapidement, là?

**M. Bédard (Denis):** ...une réponse rapide, je vais laisser peut-être... Tu es plus au courant que moi, René.

**M. Leduc (René):** Oui. Volontiers.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Leduc.

**M. Leduc (René):** Merci. En fait, essentiellement, le nouveau mémoire qui a été présenté et adopté permet au gouvernement du Québec de s'engager à plus long terme et pour des sommes, disons, qui sont plus importantes parce qu'on s'était rendu compte que la compétition était féroce sur la scène internationale et qu'il fallait que nous ayons des outils très souples, et très faciles, et rapides à mobiliser pour réussir à gagner finalement des appels d'offres internationaux.

Le plus beau succès et la plus belle, je dirais, réalisation à ce niveau-là, ça a été ICSID Icograda, là, le nouveau secrétariat du design international, qui est à Montréal. C'est grâce justement à cette nouvelle politique plus souple et plus rapide à mobiliser qu'on a pu obtenir le secrétariat.

Il y avait des villes comme Milan, etc., qui étaient en compétition, Tokyo, enfin Bonn, et Montréal a, grâce à la fois l'appui du gouvernement du Québec, grâce à la nouvelle politique et celle du gouvernement fédéral, gagné la compétition internationale. Donc, on a augmenté les seuils et le nombre d'années d'engagement. Essentiellement, c'était ça qui était la...

**M. Rioux:** Rapidement, l'argent provient d'où? Est-ce qu'il provient de votre ministère?

**M. Leduc (René):** Oui, tout à fait.

**M. Rioux:** Ça fait qu'elle l'a à même votre enveloppe. O.K. C'est tout. Merci.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Mme la députée de Maskinongé, une petite dernière.

#### **Incorporation de nouvelles pratiques de la diplomatie civile dans les méthodes de travail**

**Mme Gaudet:** Très rapidement. Vous avez piqué ma curiosité, à la page 10 de votre présentation, de votre évaluation, là. Vous dites que vous devez incorporer dans vos méthodes de travail les nouvelles pratiques de la diplomatie civile associant les acteurs dans la société civile qui jouent un rôle grandissant dans les relations internationales. Rapidement, pouvez-vous commenter?

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** M. Bédard.

● (12 heures) ●

**M. Bédard (Denis):** Oui. Alors, je pense que je peux le commenter par l'exemple de la réussite, qu'on a eue à l'UNESCO, à obtenir la Convention sur la diversité des expressions culturelles. C'est un dossier qui, dès qu'il est devenu actif au niveau de l'UNESCO, a été alimenté par des experts universitaires québécois, entre autres M. Bernier, qui a été alimenté par les milieux culturels québécois, qu'on a également aidé à avoir une action constante, au cours des années, là-dessus, qu'on continue d'ailleurs à aider financièrement. Alors, on a eu une stratégie, je pense, intégrée avec les acteurs de la société civile, et ça montre à quel point on peut dorénavant aussi agir de la même façon.

Je pourrais dire: Toutes les institutions québécoises importantes, que ce soit au niveau des entreprises, que ce soit au niveau des syndicats, que ce soient les universités,

que ce soient les municipalités, ils ont tous, de plus en plus, une activité au plan international, et je que pense que, si on est capables d'avoir une approche plus intégrée, on va avoir beaucoup plus de succès dans les objectifs qu'on veut atteindre. Je ne sais pas si... Hélène est très... J'ai des gens qui sont très convaincus, autour de la table, à la fois du côté de Mme Latouche, de M. Michel Chevrier.

La diplomatie civile est un autre volet, je pense, d'une approche où on met également la diplomatie en ligne dans le même... Donc, il y a différentes méthodes à l'heure actuelle qui sont utilisées dans tous les pays, d'ailleurs, hein, que ce soit en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en France. Le thème de diplomatie civile ou de diplomatie en ligne, de diplomatie publique, ils réfèrent tous à cette même façon de travailler maintenant à l'international.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Est-ce que vous auriez un document sur cette réflexion-là de la diplomatie civile que vous pourriez partager avec les parlementaires? Ça ferait notre éducation permanente et ce serait très apprécié.

**M. Bédard (Denis):** D'accord.

**Une voix:** Dans le cadre de la formation continue des parlementaires.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Exactement, parce que...

**Une voix:** ...

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Non, non, elle existe. Vous avez certainement quelques documents de référence là-dessus. Je sais que ça doit exister parce qu'on connaît la vision de nos administrateurs publics. Alors, sur ce, une petite réaction? M. le député de Mercier.

**M. Turp:** 30 secondes, M. le sous-ministre, en présence de votre directeur des affaires juridiques. La loi du ministère dit que le ministre veille au respect des engagements internationaux et s'assure de leur publication dans un recueil. Le dernier recueil des ententes internationales du Québec date de 1992. Je me permets d'insister à nouveau pour que le ministère publie une version papier d'un recueil parce que notamment le site électronique ne comprend pas les engagements internationaux du Québec qui sont contenus dans des accords canadiens, du Canada. Et, je vous dis, là, c'est vrai que les sites, c'est bon puis qu'il y a une loi, comme l'a signalé le directeur des affaires juridiques, qui dit que peut-être l'électronique, ça vaut le papier, mais j'aimerais bien qu'on en publie un autre.

**La Présidente (Mme Dionne-Marsolais):** Bon, votre message est passé, M. le député de Mercier. On voit le dilemme de la modernité avec les façons de faire historiques.

Alors, ceci dit, je vais arrêter, donc je vais terminer la partie publique de nos délibérations en vous remerciant, mesdames et messieurs, pour cette discussion et en vous demandant de vous retirer rapidement parce que, nous, il faut faire une petite synthèse entre nous. Alors, merci beaucoup. Et on a va attendre vos documents avec beaucoup d'intérêt.

*(Fin de la séance à 12 h 4)*

