



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

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

**Le lundi 5 juin 2023 — Vol. 47 N° 2**

Audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa  
gestion administrative et ses engagements financiers,  
ainsi que sur le rapport d'application de la Loi sur  
l'administration publique

**Présidente de l'Assemblée nationale :  
Mme Nathalie Roy**

---

**2023**

**Commission de l’administration publique**

**Le lundi 5 juin 2023 — Vol. 47 N° 2**

**Table des matières**

|                                                            |   |
|------------------------------------------------------------|---|
| Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Patrick Dubé | 1 |
| Discussion générale                                        | 3 |

**Autres intervenants**

Mme Marwah Rizqy, présidente

M. Vincent Caron  
Mme Linda Caron  
Mme Christine Labrie

- \* Mme Carole Blouin, Secrétariat du Conseil du trésor
- \* M. Alexandre Hubert, idem
- \* Mme Danièle Cantin, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le lundi 5 juin 2023 — Vol. 47 N° 2

**Audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa gestion administrative  
et ses engagements financiers, ainsi que sur le rapport d'application  
de la Loi sur l'administration publique**

*(Quinze heures onze minutes)*

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Bonjour, tout le monde. Bienvenue à la Commission de l'administration publique.

Si vous n'avez pas de question sur le déroulement de cette séance, nous allons accueillir les témoins. Et maintenant nous allons commencer...

**Une voix :** ...

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Pardon?

**Une voix :** ...

**La Présidente (Mme Rizqy) :** On va pouvoir commencer nos travaux.

Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte.

La commission est réunie par visioconférence afin de procéder à l'audition du Secrétariat du Conseil du trésor concernant sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que le rapport d'application de la Loi sur l'administration publique.

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

**Le Secrétaire :** Oui, Mme la Présidente. M. Beauchemin (Marguerite-Bourgeoys) est remplacé par Mme Caron (La Pinière).

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Merci. Nous débutons par l'exposé de 10 minutes du Secrétariat du Conseil du trésor. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Les échanges se dérouleront par bloc d'une durée d'environ 15 minutes, incluant les questions et les réponses, en alternance entre le gouvernement et les oppositions afin de permettre à tous les groupes parlementaires d'écouler graduellement leur temps de parole.

M. le secrétariat du Trésor, je vous invite à nous présenter les gens qui vous accompagnent puis à faire votre exposé. Puis vous disposez de 10 minutes.

**Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Patrick Dubé**

**M. Dubé (Patrick) :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. Donc, les gens qui m'accompagnent sont Mme Carole Blouin, qui est secrétaire associée à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique, Mme Danièle Cantin, qui est secrétaire associée aux politiques budgétaires et aux programmes, M. Alexandre Hubert, qui est secrétaire associé aux ressources humaines gouvernementales, et Mme Cinthia Nadeau, qui est directrice générale de l'administration.

Donc, Mme la Présidente, Mmes, MM. les députés, membres de la commission, merci beaucoup de nous accueillir cet après-midi. C'est pour moi un honneur de représenter le Secrétariat du Conseil du trésor aujourd'hui et de partager aux membres de la commission plusieurs des réalisations du secrétariat et certaines des grandes ambitions que nous avons également pour le futur.

Mon arrivée au poste de secrétaire demeure récente, soit le 6 avril dernier, et je souhaiterais profiter de l'occasion pour souligner tout le travail de mon prédécesseur, M. Éric Ducharme, qui a été dans mes fonctions au cours des quatre dernières années et demie, donc qui a traversé la période pandémique à titre de secrétaire puis qui a maintenu la qualité des services offerts par le secrétariat avec rigueur et professionnalisme. Donc, je souhaitais le saluer.

Donc, je me présente à vous avec humilité. Puis les gens qui sont avec moi auront assurément une contribution importante dans nos échanges de cet après-midi. Puis nos travaux aussi seront un intrant important pour alimenter la feuille de route des prochains mois. Je vous ai présenté, un peu plus tôt, l'ensemble des gens qui m'accompagnent, mais je tiens aussi à saluer toutes les autres équipes et équipiers qui nous écoutent en ce moment et qui ont contribué naturellement à la préparation de la séance d'aujourd'hui.

Depuis mon arrivée, il y a d'abord eu l'étude des crédits, qui marque toujours un jalon important dans la vie d'un ministère ou d'un organisme, ainsi que le récent dépôt du Plan stratégique 2023-2027 vendredi dernier. Le plan stratégique était déjà très avancé à mon arrivée, mais je me suis plus particulièrement attardé, avec les collègues, à peaufiner la vision. Ça m'a permis de mettre un peu ma couleur. Nous aurons peut-être le plaisir d'en parler lors de cette audition en plus des réalisations du secrétariat.

C'est donc avec beaucoup d'enthousiasme que j'entrevois cette édition. C'est toujours enrichissant d'échanger avec les parlementaires, puis d'être à l'écoute de vos préoccupations, et de réfléchir collectivement aux meilleures façons d'optimiser les processus et les façons de faire.

Le secrétariat joue un rôle unique dans l'écosystème gouvernemental, et plusieurs auditions ont été tenues devant la Commission de l'administration publique, ce qui témoigne d'un intérêt partagé pour la gestion des finances publiques et, plus largement, la performance de l'État. Le secrétariat, c'est près de 700 personnes, je dirais, c'est avant tout les gens qui composent l'organisation et dédiés au soutien de la présidente du Conseil du trésor, du conseil lui-même et de l'ensemble des ministères. Le secrétariat a donc une fonction de contrôle de l'activité gouvernementale qui s'exerce dans les analyses soumises au Conseil du trésor, mais aussi une fonction de leader qui doit faire évoluer les pratiques de la fonction publique, que ce soit pour l'encadrement des marchés publics, la gestion des infrastructures publiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines ou encore les outils de bonne gouvernance des organisations.

Permettez-moi de mentionner certains des accomplissements au regard de la performance de l'administration publique et du Secrétariat du Conseil du trésor. Donc, tout d'abord, on regarde la mise à jour de l'indice de performance applicable au ministère et l'évolution du tableau de bord durant l'année 2021-2022. La restructuration en trois volets de l'indice applicable aux ministères, la révision de la pondération ainsi qu'une série d'ajustements méthodologiques, on aura certainement l'occasion d'y revenir, ont permis, d'une part, d'augmenter la transparence du gouvernement envers les citoyens, les élus et le personnel de l'État, de s'assurer que l'indice demeure suffisamment ambitieux, d'encourager la poursuite des transformations déjà entamées en toute cohérence avec les grands objectifs de la Loi sur l'administration publique, de mettre l'accent sur les réalisations concrètes pour la population et de favoriser une gestion rigoureuse des ressources ou de l'État pour faire évoluer enfin le tableau de bord de la performance tout en conservant son format convivial.

Les résultats présentés dans le rapport de la présidente du Conseil du trésor pour l'année 2020-2021 nous permettent de conclure que les organisations publiques et leur personnel ont démontré une grande résilience et une admirable capacité d'adaptation durant une crise sanitaire d'une ampleur qui était sans précédent. Malgré les nombreux imprévus associés à la pandémie, le niveau global de respect des obligations de la Loi sur l'administration publique et l'intégration des bonnes pratiques associées au cadre de gestion axé sur les résultats ont continué de progresser.

Les travaux prévus dans le premier plan d'action de la présidente du Conseil du trésor concernant l'application de la loi sur l'administration publique ont également été conclus avec, notamment, l'élaboration de nouveaux outils de formation visant à soutenir les organisations publiques dans l'amélioration de la performance.

Bref, les dernières années ont amené une quantité inhabituelle de défis pour l'ensemble des organisations publiques, mais les efforts concertés ont permis d'assurer la pérennité des actions structurantes entreprises avant la pandémie et continueront sans aucun doute à l'atteinte des objectifs à long terme de l'administration publique.

Parmi les autres réalisations notables, le secrétariat a amorcé un chantier visant à revoir le volume de reddition de comptes auprès des ministères et des organismes. Cette révision permettra d'augmenter la pertinence et l'utilité des renseignements demandés, entraînant donc un allègement des efforts consacrés par les ministères et organismes au suivi exigé par le secrétariat afin de leur permettre d'allouer davantage d'efforts à leur mission première, et ce, sans compromis sur la rigueur du processus de reddition, en fait.

À la lumière de cette rétrospective, j'aimerais maintenant vous présenter les grandes lignes de la vision qui, je vous le mentionnais, s'inscrit dans le nouveau plan stratégique du secrétariat 2023-2027 et qui aura une incidence sur l'accomplissement des divers mandats du secrétariat et du Conseil du trésor au cours des prochaines années.

Donc, avant toute chose, je compte mettre l'accent sur l'excellence des pratiques au sein du secrétariat, déjà reconnu pour la compétence de ses équipes, et je tiens à le souligner. Ce dernier doit être à la fine pointe en termes de pratiques innovantes également. Il deviendra alors un modèle à suivre pour toutes les autres organisations gouvernementales.

Bien que le secrétariat soit un organisme dont la mission est notamment d'encadrer les ministères et organismes du secteur public dans la mise en oeuvre des orientations gouvernementales, il doit également être un partenaire de réussite. Pour ce faire, il doit soutenir davantage les ministères dans l'implantation de bonnes pratiques par un accompagnement accru, par une lecture de leur réalité, de leur écosystème et par l'anticipation de leurs besoins.

• (15 h 20) •

Plusieurs actions sont d'ailleurs déjà en adéquation avec cette vision, et je pense notamment à la mise en oeuvre d'initiatives visant à revoir l'encadrement et l'accompagnement du secrétariat en matière d'évaluation de programmes et l'actualisation de la directive en cette matière, la poursuite des efforts en révision de programmes, qui permettra notamment de dégager une marge de manoeuvre pour réaffecter les ressources en fonction des priorités gouvernementales et améliorer la qualité des services à la population, ou encore la finalisation des travaux de renouvellement des plans stratégiques 2023-2027 des ministères en concertation avec... ou encore le renforcement et l'appui aux ministères et aux organismes par la mise en oeuvre de la directive en audit interne. Le déploiement d'outils visant à soutenir les ministères et organismes dans la mise en oeuvre des orientations en matière de gestion intégrée des ressources à l'administration gouvernementale est aussi du nombre. Puis, enfin, le déploiement de nouveaux parcours de formation portant sur la performance publique en collaboration avec l'ENAP.

Donc, en conclusion, ce premier exposé très général constitue un point de départ pour la discussion que nous sommes sur le point d'entreprendre. Et je serai très heureux d'entendre vos points de vue sur les réalisations passées du secrétariat, sur les projets qui sont aussi à déployer par l'organisation. Puis vos préoccupations sont importantes et guideront nos réflexions.

Puis, en terminant, je tiens à remercier tout le personnel du secrétariat pour leur accueil et leur accompagnement depuis mon arrivée en fonction. C'est très apprécié, puis je suis persuadé que plusieurs d'entre eux nous écoutent aujourd'hui. Donc, je voulais profiter de l'occasion pour le souligner. Merci beaucoup.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Merci beaucoup, M. le secrétaire du Conseil du trésor, pour votre exposé. Maintenant, nous allons débiter nos travaux avec la période de... avec le gouvernement, mais, juste avant de commencer, est-ce que j'ai le consentement pour continuer au-delà de la période de temps, puisque nous avons commencé en retard? Consentement?

**M. Caron :** Oui, consentement.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Merci, M. le vice-président.

### Discussion générale

Alors, nous allons maintenant commencer la période d'échange avec le côté du gouvernement. Nous avons 10 minutes de votre côté. Je suis prête à reconnaître un premier intervenant. Monsieur Caron?

**M. Caron :** Oui, merci, Mme la Présidente. Bonjour, M. Dubé. Bonjour à toute votre équipe. Très content de vous rencontrer. Des premières petites questions en ce qui a trait à la gestion du personnel. On voit que le taux de départs volontaires est quand même assez conséquent. On sait que, bon, il peut y avoir, notamment avec la pandémie qu'on vient de connaître, il peut y avoir toutes sortes de justifications pour nous éclairer dans tout ça. Mais j'imagine que vous vous êtes un petit peu posé la question. Est-ce que vous pourriez nous donner plus de détails là-dessus, pourquoi un chiffre aussi impressionnant, selon vous?

**M. Dubé (Patrick) :** Merci beaucoup pour la question. Écoutez, en préparation de notre séance d'aujourd'hui, j'étais intéressé à regarder un peu l'historique des présences du secrétaire au... du secrétaire du Conseil du trésor en commission. Puis j'observais une audition de 2017 où le taux de départ était de l'ordre de 20 %, à peu près, pour le secrétariat. Donc, c'est un défi qui, de ce que je conçois, n'est pas nécessairement récent, avec un taux de... je dirais, un taux de départs volontaires de l'ordre 20 %. De sorte que, quand on arrive dans une organisation, la première chose qu'on regarde, c'est un peu ça, là, l'historique, dans quelle mesure c'est un élément conjoncturel qui aurait pu l'expliquer, mais aussi c'est qu'on prend intérêt à regarder les questionnaires de départ, donc les pratiques qui sont en place au sein de l'organisation, pour tenter un peu de... je dirais, de comprendre cette réalité-là qui, bien qu'il y a réalité, au chapitre de la main-d'oeuvre, que vous connaissez puis qui affecte aussi le gouvernement, là, c'est intéressant de connaître les particularités au niveau de l'organisation.

Maintenant, sur les éléments qui ressortent, il y a des éléments qui sont très positifs. Donc, les raisons pour lesquelles les personnes qui quittent apprécient quand même l'organisation, c'est sur le volet de l'accueil, c'est sur le volet également de l'impact et de la portée des mandats qu'ils ont, sur le rôle de gouvernance de l'organisation et puis sur le professionnalisme et la compétence des gens qui composent l'organisation. C'est des éléments qui animent, parce que c'est toujours aussi le fun de regarder ces éléments positifs là pour construire par la suite le positionnement de l'employeur, mais c'est aussi intéressant de regarder les raisons pour lesquelles les gens quittent. Et ce qu'on observe, au cours des dernières années, bon an mal an, 70 % des gens quittent lors des trois premières années. Donc, à l'évidence, c'est au cours de ces trois premières années là qu'on a une attention particulière à porter. Puis, au cours de la dernière année, alors qu'historiquement c'était, bon an mal an, égal en termes de proportion, au cours des trois premières années, ça s'est accentué au niveau de la première année. Donc, il y a quelque chose à regarder à ce niveau-là.

Et puis, quand on a questionné les gens, c'est environ 75 % des gens qui quittent l'organisation qui sont rencontrés en personne pour un peu comprendre les motifs de leur départ, puis, dans les... la nature des motifs qui sont évoqués, d'une part, c'est la nature du travail qui ressort. L'autre élément, c'est les possibilités d'avancement au sein de l'organisation qui sont évoquées, les pratiques de reconnaissance et l'agilité. Donc, je vous dirais que c'est les principaux motifs qui sont évoqués par les gens qui quittent l'organisation.

Donc, ça constitue, pour nous, à la fois les motifs qui expliquent ceux qui demeurent dans l'organisation, mais aussi ceux qui quittent. Ça nous donne l'ensemble de la matière à partir de laquelle on devra travailler, puis l'organisation était déjà attentive à cette réalité-là. Donc, je pourrai les évoquer, peut-être, dans une autre question, là, les initiatives qui ont été mises en place au cours des derniers mois dans l'organisation.

**M. Caron :** Bien, on pourrait les aborder rapidement. Et puis, en même temps aussi, je regardais les chiffres qui concernent les membres de groupes cibles, notamment personnes handicapées, autochtones... personnes autochtones en particulier, avec le télétravail, j'imagine que vous, vous êtes aussi très ouvert au télétravail, qu'est-ce qui... qu'est-ce qui justifie aussi ce... j'allais dire... J'ai tendance à dire que le succès n'est pas au rendez-vous, mais, justement, qu'est-ce que vous mettez en place à la fois pour répondre à la première question et aussi pour essayer d'attirer des groupes cibles comme ceux-là qui... Parce qu'on le voyait, justement, avec la Vérificatrice générale, j'avais l'impression que le fait d'être plus déployé en région, c'était peut-être un petit peu facilitant, justement, pour attirer ce personnel-là. Mais est-ce que c'est le cas aussi chez vous?

**M. Dubé (Patrick) :** Très bien. Donc, pour répondre au premier volet de votre question quant aux initiatives qui sont déjà en place et qui se sont déployées progressivement au cours des derniers mois, il y a beaucoup d'efforts qui ont été mis sur l'accueil. Donc, l'accueil, je vous le disais tantôt, là, 70 % quittent dans les trois premières années, donc beaucoup d'efforts pour un programme qui s'appelle Manège, là, qui accompagne à la fois les employés, les

gestionnaires tout au long de leur parcours d'introduction au sein de l'organisation pour bien connaître l'ensemble de l'organisation, positionner leurs tâches et leur rôle au sein de l'organisation, connaître les services qui leur sont offerts également en termes de développement personnel ou en termes de relations avec les pairs. Donc, c'est des initiatives en matière d'accueil qui ont été déployées au cours des dernières années, et je vous dirais que les sondages d'appréciation de ces initiatives-là sont très appréciés de la part des employés. Ça permet par la même occasion de faire connaître différentes personnes dans l'organisation puis, je dirais, de rapprocher la gouvernance des employés. Donc, c'est l'ensemble des secrétaires qui viennent présenter leurs équipes, leurs réalisations et leurs mandats.

Il y a aussi les efforts qui ont été déployés au niveau de l'accompagnement du personnel en matière de formation, donc... puis à leur faire saisir sur le plan de la formation qui leur est offerte, sur les compétences clés aussi sur lesquelles on doit tous et chacun, en termes de gestion et de gouvernance, développer, donc le volet de la formation a été très développé au cours des dernières années, faire connaître aussi les perspectives au sein de l'organisation et les initiatives en matière de santé globale. Donc, l'employeur ne se soucie pas juste de la livraison au chapitre de la performance, mais de l'état général des membres qui composent son organisation. Donc, tout le volet de la santé globale, il y a plusieurs initiatives qui ont été déployées également.

• (15 h 30) •

Puis l'organisation est actuellement déjà à l'oeuvre pour... face à l'ensemble des constats que je vous évoquais tout à l'heure, déployer des nouvelles mesures, des nouvelles actions, parce que la pire chose, ça serait de prendre le 20 % de départs volontaires qu'on peut observer au cours des dernières années comme étant je ne dirais pas une fatalité mais, disons, une normalité. Ce n'est pas la façon avec laquelle on regarde les choses. Donc, on est résolument investis actuellement pour déployer des nouvelles mesures pour, je vous dirais, améliorer cette situation-là au sein de l'organisation.

Maintenant, quant à la représentativité que vous évoquiez au niveau des groupes cibles, c'est vrai que l'organisation n'a pas atteint les cibles qu'elle s'était données, mais, quand je regarde l'évolution au cours des dernières années, il y a peut-être des situations particulières qui peuvent l'expliquer. C'est sûr que la présence physique du secrétariat, essentiellement, au sein de la colline parlementaire, on n'est pas une organisation qui est très, très régionalisée, on n'est pas non plus une organisation qui est très présente dans la métropole, on est essentiellement concentré au niveau de la capitale nationale, ça représente pour nous un certain défi. Mais je pense qu'on doit amener à développer des stratégies d'attraction puis de rétention qui sont dessinées de façon spécifique pour chacune des clientèles qu'on souhaite et qu'on doit rejoindre. Donc, je pense que les approches générales et génériques ont une certaine limite quant à notre capacité de les employer pour attirer des gens qui font partie des groupes cibles, et on doit avoir des approches presque personnalisées pour chacun de ces types de clientèles là, et je pense que c'est dans cette veine-là qu'on doit s'inscrire.

**M. Caron :** OK. Concernant les employés de la fonction publique en général, cette fois, et surtout nous, dans les bureaux de députés, parfois, on reçoit des commentaires de toute nature de la part des citoyens. Moi, je ne mets pas du tout en doute la compétence du personnel de l'État. En revanche, parfois, on a l'impression qu'il y a une espèce de... certaine forme de démobilitation. Qu'est-ce que qu'est ce que vous pouvez... qu'est-ce que vous avez... j'imagine que vous avez commencé à travailler là-dessus. Qu'est-ce que vous mettez... Quelles sont les mesures, finalement, que vous mettez en place pour accompagner les gestionnaires de ministères pour lutter contre ça et surtout s'assurer qu'en effet les gens qui travaillent au service de l'État sont à la fois, bien entendu, compétents, mais surtout, parce qu'encore une fois, là, je ne mets pas du tout ça en doute, mais surtout mobilisés?

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, je pense qu'un premier élément qui est extrêmement important, de mon point de vue, c'est de donner du sens au travail qui est fait par l'ensemble des employés qu'on a dans l'organisation, que ce soit le secrétariat ou plus largement au niveau du gouvernement du Québec. C'est important que les gens soient en phase avec les orientations de l'organisation, les priorités de l'organisation. Et leur contribution à ces ambitions et ces objectifs-là, c'est ce qui vient donner un sens au travail. Moi, je pense que c'est un premier élément extrêmement important sur lequel on doit travailler. Et ça conditionne donc beaucoup de communications avec les employés.

L'autre chose, c'est cultiver auprès d'eux leur sentiment d'appartenance envers la fonction publique, envers la grande organisation qu'est le gouvernement et puis envers leur organisation. Parce qu'à partir du moment où on travaille sur la fierté des employés, la fierté des gens à assumer leur rôle puis à faire partie de la grande fonction publique, il y a quelque chose là qui vient animer la façon dont on vient offrir ou assurer la réalisation des responsabilités ou des tâches qui nous sont confiées.

L'autre chose, c'est que je pense que les gens ont besoin de se sentir écoutés aussi pour pouvoir exprimer au quotidien ce qu'ils peuvent voir comme éléments d'amélioration, comme pistes de solution, comme adéquation entre le besoin qui est exposé par les clientèles et la façon dont les services sont rendus pour y répondre. Je pense que les gens ont aussi besoin de sentir qu'on leur fait confiance, qu'on leur donne de l'autonomie. Donc, travailler sur le développement des compétences, travailler sur les marges d'autonomie qu'on peut donner aussi aux employés dans les responsabilités qu'on leur donne m'apparaît quelque chose d'extrêmement important. Puis autre chose, c'est qu'ils sentent que leur développement professionnel est quelque chose qui nous tient à coeur, donc que ce soit leur développement sur le plan des compétences qui sont requises pour assumer leurs fonctions ou plus largement pour croître globalement dans les aspirations qu'ils pourraient avoir, mais, des fois, ce n'est pas toujours, je dirais, vertical, mais c'est juste de diversifier leur portefeuille d'expérience.

Donc, il y a un certain nombre d'initiatives qui ont été faites au cours des dernières années par le gouvernement en cette matière-là. Il en reste encore à faire, là. Je n'ai pas la prétention de vous dire que tout a été fait, ce n'est pas

le cas, mais, en matière de développement des compétences, il y a beaucoup d'initiatives qui ont été faites en termes, là, de relève de gestion, de communauté de pratiques. C'est important que les gens ne se sentent pas seuls dans les différentes pratiques qu'ils ont, travailler également sur la compétence des cadres, qui a été beaucoup mise de l'avant.

L'organisation oeuvre actuellement pour une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines. Donc, vous savez que le gouvernement en avait une 2018-2023, qui a pris fin au 31 mars prochain. Donc, sous peu, le gouvernement pourra faire connaître sa nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines qui se doit d'être moderne, qui se doit d'être, je pense, ambitieuse et qui doit soutenir les défis qu'on a comme employeur aussi au niveau de la main-d'oeuvre, d'avoir des gens qui sont mobilisés, qui sont intéressés, qui sont investis et qui partagent avec nous le même intérêt puis, je dirais, le même engagement pour l'ensemble du service public, la qualité des services aux citoyens qu'on doit apporter. Donc, tout le volet de...

**La Présidente (Mme Rizqy) :** En conclusion.

**M. Dubé (Patrick) :** Oui, excusez-moi.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** En conclusion, il vous reste 30 secondes.

**M. Dubé (Patrick) :** D'accord. Donc, je pense que la prochaine stratégie de gestion des ressources humaines devrait amener un petit peu de modernité, je vous dirais, dans nos façons de faire. Puis on aura peut-être l'occasion de s'en reparler un petit peu plus tard.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Merci beaucoup, M. Dubé. Alors, nous allons maintenant passer au groupe formant l'opposition officielle. Je vais céder de la parole à Mme la députée de La Pinière, Mme Caron.

**Mme Caron :** Merci, Mme la Présidente. Bonjour, tout le monde. Merci pour votre présentation, M. Dubé. Alors, la question que j'aurais pour vous, qui m'inquiète un petit peu, c'est en ce qui concerne la gestion intégrée des risques où les résultats obtenus en matière de sécurité de l'information sont plus élevés dans plusieurs ministères. Est-ce que vous pouvez nous expliquer pourquoi et quelles sont les... quelles sont les avenues qui sont envisagées pour améliorer cet aspect-là, s'il vous plaît?

**M. Dubé (Patrick) :** Très bien. Donc, votre question porte spécifiquement sur la gestion des risques en technologie de l'information. Est-ce que j'ai bien compris la question?

**Mme Caron :** Oui, bien, en fait, dans la gestion intégrée des risques, oui, puis la sécurité de l'information.

**M. Dubé (Patrick) :** OK Donc, ce que je peux vous dire, c'est que c'est sûr que c'est un élément qui nous préoccupe, là, au gouvernement. C'est d'ailleurs un élément qui fait partie de l'indice de performance des organisations, c'est un des éléments qui est soumis à la mesure ou à l'appréciation. Tout le volet de cette dimension-là de la gestion des risques au niveau des technologies de l'information ou de la sécurité de l'information n'est plus sous l'égide du secrétariat, c'est sous l'égide du ministère, ce qu'on appelle le MCN, là, de la Cybersécurité et du Numérique, donc qui se charge de la gestion intégrée des risques de façon plus particulière pour les technologies de l'information ou la sécurité de l'information. Donc, c'est un premier élément que je tenais à préciser.

Donc, la loi sur la gouvernance des ressources informationnelles est venue prescrire au ministère un certain nombre d'obligations en termes de mesures à mettre en place pour s'assurer de prévenir les vulnérabilités générales et génériques qu'on peut observer chez l'ensemble des ministères et organismes. Et l'autre élément qui a été demandé à chacun des ministères, qui doit se compléter pour le mois de juin, de mémoire, c'est le 10 juin, donc chacun des ministères et organismes doit compléter un audit sur les dispositifs qui sont en place. Donc, à la lumière de l'audit qui sera fait dans chacun des ministères et organismes, ça donnera très certainement un portrait à partir duquel les ministères devront se mettre en mouvement pour corriger les lacunes qui seront soulevées. Mais, encore une fois, c'est un exercice qui est sous l'égide du ministère de la Cybersécurité et du Numérique.

**Mme Caron :** Merci. Justement, on nous a dit que les équipes du secrétariat du Conseil du trésor avaient été... bien, des équipes avaient été jumelées ou transférées, mutées au ministère de la Cybersécurité et du Numérique. Alors donc, est-ce que ce sont ces mêmes équipes là qui étaient au SCT qui se retrouvent au MCN et qui sont responsables de cet aspect?

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, c'est qu'il y a deux entités, là, qui ont été, je dirais, regroupées au sein du MCN, là, notamment, là, les gens qui étaient affectés chez nous... je veux bien vous dire le bon nom, là, au Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information et de la transformation numérique. C'étaient 150 personnes. Donc, les 150 personnes de ce secteur-là ont toutes été transférées au ministère de la Cybersécurité et du Numérique, et l'enveloppe budgétaire inhérente avec les fonctions et responsabilités de ces gens-là. Donc, c'est eux qui, donc, assument les responsabilités, mais en sus des ajustements aussi plus globaux qui ont été apportés à l'organisation du MCN au moment de sa mise en place avec les gens de l'ITQ également.

**Mme Caron :** D'accord. Donc, ça devrait probablement être ces personnes-là qui vont s'occuper de voir à ce que la sécurité de l'information soit améliorée.

**M. Dubé (Patrick) :** Exact. Donc, c'est eux qui pourront apprécier, d'une part, les... c'est eux qui apprécient déjà, là, les mesures qui sont actuellement en place, parce que c'est eux qui nous alimentent, je vous dirais, au niveau de l'indice de performance qui porte sur ces dimensions-là, les résultats proviennent du MCN. Donc, c'est eux qui analysent et qui nous communiquent l'état des lieux. Et les audits qui sont actuellement conduits par les différents ministères et organismes seront appréciés aussi par le MCN pour voir dans quelle mesure les mesures qui seront déployées par les différents ministères sont à la hauteur des défis que l'audit aura soulevés.

• (15 h 40) •

**Mme Caron :** Merci. Pour ce qui est de l'indice de l'administration publique pour chacun des ministères, dans le classement, il y a quatre ministères qui offrent des services directs qui sont dans le bas du classement. Alors, est-ce que c'est quelque chose qui est sur votre radar? Est-ce qu'il y aura un accompagnement particulier pour ces ministères-là, étant donné que ce sont des services directs... je comprends que ce sont des services directs à la population? Donc, on souhaite un indice de performance qui est à la hauteur des attentes des personnes.

**M. Dubé (Patrick) :** Tout à fait, c'est un excellent point. Je vous dirais qu'on est tous intéressés, là, à voir, quand le bulletin sort, à quel endroit est-ce qu'on se situe. Puis ça conduit à un certain nombre de discussions avec les collègues puis avec le secrétariat. Dans ce cas-ci, c'est vrai qu'il y a quatre organisations, quatre ministères de façon plus particulière, qui se retrouvent en bas du classement.

Je vous dirais que le premier élément qui m'apparaît important de regarder, c'est les endroits puis les motifs qui viennent expliquer le classement devant lequel on est placés. Dans ce cas-ci, il faut se rappeler qu'il y a 45 %, dans le nouvel indice... 45 % des points découlent de l'atteinte ou du non-atteinte des objectifs du plan stratégique. Donc... Et, quand on regarde un peu, là, ce qui a été observé dans les quatre ministères que vous évoquez, il y a une grande partie de l'explication qui se retrouve là sur la non-atteinte des cibles du plan stratégique. Maintenant, il faut voir si c'est une tendance de fond, si c'est un élément conjoncturel ou ponctuel dans le parcours de... du ministère, parce que ça peut être dû à des circonstances de contexte hors de son contrôle, donc c'est un élément qui mérite, je pense, d'être considéré. Puis on regarde aussi, par la suite, au niveau de la gestion des ressources ou de la gestion axée sur les résultats, ce qui a pu être en situation plus difficile. Ça a été le cas, par exemple, sur la réalisation de leur plan d'action en gestion des risques. C'est souvent un autre élément où on voit que c'était peut-être moins à la hauteur des attentes.

Alors, c'est clair que le secrétariat offre, de façon, je dirais, usuelle, des accompagnements-conseils à l'ensemble des ministères pour toutes les rubriques qui sont couvertes par l'indice de performance. Mais c'est sûr que, pour les ministères qui présentent une situation telle que vous la décrivez, on apporte une attention plus particulière pour voir dans quelle mesure on peut les aider et les soutenir. Et, dans les plans stratégiques que ces ministères-là ont soumis au secrétariat, leurs nouveaux plans stratégiques, j'entends, donc on s'est assurés de porter une attention singulière sur les objectifs et les cibles de performance qu'ils y ont inscrits pour s'assurer que c'était en adéquation avec le contexte, avec leurs capacités aussi. Donc, ça a donné lieu à des discussions avec eux et le ministère du Conseil exécutif, avec chacun des ministères.

**Mme Caron :** Merci. Est-ce qu'il y a un lien, selon vous, entre cette situation-là, que vous nous avez décrite, où la majorité du... de la plus faible note s'expliquerait par le fait que les objectifs du plan stratégique n'ont pas été atteints, est-ce qu'il y a un lien entre le fait que ce ne sont pas tous les ministères qui se dotent d'un plan d'action pour réaliser le plan stratégique? Est-ce qu'il y a un lien à faire là?

**M. Dubé (Patrick) :** Je vous dirais que la notion du plan d'action, la présence d'un plan d'action, c'est très certainement une bonne pratique. Il y a environ 86 % des ministères qui disposent d'un plan d'action, donc c'est quand même un signal qui est très encourageant. Maintenant, je suis toujours intéressé à me rapporter à l'objectif. Donc, ce qu'on souhaite, ultimement, quand on demande aux ministères d'avoir un plan d'action, c'est de voir dans quelle mesure il y a une déclinaison des ambitions du plan stratégique, au sein de l'organisation, en actions concrètes, dans quelle mesure, je dirais, ça percole au sein de l'organisation par des mesures puis des outils de suivi de ces différentes actions là. Et, des fois, les ministères peuvent avoir mis en place d'autres outils qu'un plan d'action pour arriver aux mêmes objectifs, et je pense qu'on doit porter attention à ça. Donc, dans quelle mesure, oui, un plan d'action, c'est la bonne pratique, mais est-ce que les... il y a des alternatives qui ont été mises en place par le ministère, qui peuvent atteindre les mêmes objectifs? Je pense qu'on doit porter attention à ça.

Maintenant, s'il n'y a ni l'un ni l'autre, c'est clair que ça devient pour nous un signal dans le radar d'un besoin d'accompagnement, peut-être, pour ce ministère-là. Peut-être, encore là, que c'est contextuel ou conjoncturel puis qu'il est entre deux plans d'action, peut-être que ce n'est pas le cas. Donc, ça conditionne pour nous une mise en mouvement au niveau de l'accompagnement du ministère pour qu'il puisse bénéficier d'un tel outil.

**Mme Caron :** Et est-ce que vous êtes en mesure de dire si les quatre ministères, justement, qui étaient en derniers de classe étaient des ministères qui avaient un plan d'action ou un autre outil pour leur permettre de réaliser leur plan stratégique, s'assurer que les... l'alignement stratégique est respecté et que les résultats sont au rendez-vous? Dans ce cas-ci, dans le cas des quatre derniers, c'était moins au rendez-vous.

**M. Dubé (Patrick) :** Est-ce que vous me permettez, Mme la Présidente, de faire appel à ma collègue Carole pour pouvoir répondre à cet élément-là précis?

**Mme Blouin (Carole) :** Bonjour. Bonjour, madame. Alors, on me dit qu'il y aurait le ministère de l'Éducation qui n'aurait pas de plan d'action opérationnel, mais c'est des données qu'on pourrait vérifier. S'il y avait changement, on pourrait vous en informer. Mais je pense qu'il y a le ministère de l'Éducation qui n'en aurait pas. Les autres auraient ce plan d'action opérationnel là.

**Mme Caron :** Alors, une autre question. Il nous reste combien de temps, Mme la Présidente?

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Il vous reste 2 min 40 s.

**Mme Caron :** D'accord. Alors, mon autre question, c'est à propos du SCT lui-même, qui obtient une note globale de 85 %, qui est une bonne note, mais qui le classe au milieu du peloton sur l'indice de l'administration publique. Alors, comment le secrétariat peut utiliser les constats de l'exercice pour améliorer sa gestion administrative ou quelle lecture en faites-vous, en fin de compte?

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, je vous dirais deux choses. La première, c'est qu'historiquement ce que je constate, c'est que le secrétariat a toujours été dans les ministères qui performaient bien, là, dans les ministères et organismes qui performaient bien. Pour moi, c'est un premier constat d'ensemble quand je vous disais que c'était important de le regarder avec perspective. Notre deuxième élément, c'est aussi, au regard du résultat qu'on observe du secrétariat, la non-atteinte des cibles du plan stratégique qui peut venir jouer, et il y a deux éléments qui sont venus jouer également, c'est au niveau de la réalisation des investissements anticipés au chapitre du PQI de l'organisation et du... de l'élément de rétention du personnel.

Donc, ça nous amène à identifier de façon plus précise les endroits où il y a un peu plus de travail à faire. Encore là, des fois, ça s'explique, mais je pense que ça mérite une attention. Mais, plus largement, je vous dirais que... puis je voulais le dire positivement, mais je pense que le secrétariat est condamné à l'excellence. Donc, on est condamnés en continu à être parmi les meilleurs au niveau de l'indice de performance puis à déployer tous les efforts qui sont requis pour faire partie du peloton de tête.

**Mme Caron :** Merci beaucoup. Mme la Présidente, est-ce que notre temps est écoulé?

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Il vous reste 50 secondes. Sinon, ça peut être reporté à la prochaine... au prochain bloc.

**Mme Caron :** D'accord, je vais reporter au prochain bloc.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Parfait. Alors, merci beaucoup. Nous allons passer maintenant au bloc du gouvernement pour 13 min 23 s. Je suis prête à reconnaître un premier intervenant.

**M. Caron :** Oui, je peux y aller, Mme la Présidente. Concernant l'indice de performance 2021-2022, il y a eu beaucoup d'échanges entre la CAP et le Secrétariat du Conseil du trésor justement en mesure... au sujet de la mesure de la performance des ministères. Quelles modifications ont été apportées, finalement? Est-ce que vous êtes capable de nous parler un petit peu des composantes que vous avez retenues pour essayer de remédier à la situation?

**M. Dubé (Patrick) :** Absolument. Alors, si vous permettez, je vais introduire, puis Carole, qui m'accompagne, pourra compléter l'information. La première chose, je pense, qui est importante à garder en tête, c'est que l'évolution de l'indice tient du fait qu'on souhaite toujours que ça soit un outil qui stimule la performance, qui stimule la transformation des organisations, puis de le laisser, je dirais, statique, à partir du moment où on observe, dans certaines dimensions, que la performance atteint un plateau, il faut continuer à amener les ministères à progresser dans leurs performances. Et c'était, je vous dirais, pour avoir été impliqué dans les travaux au tout début, là, de l'indice de performance, c'était souhaité, de le faire évoluer.

• (15 h 50) •

Et puis, si on se rappelle bien, il y avait deux volets. Il y avait le volet a, donc sur la qualité des engagements de l'organisation, notamment des plans stratégiques, et le deuxième volet portait sur l'atteinte des engagements qui étaient pris dans le plan stratégique. Les deux, donc, constituaient pour l'essentiel l'élément à partir duquel on venait classer la performance de chacun des ministères.

Et on avait, par ailleurs, dans le RALAP, donc dans le rapport d'application de la Loi sur l'administration publique, on avait également une appréciation qui était faite au niveau de la gestion des ressources et de la gestion axée sur les résultats. Ce n'étaient pas des éléments qui étaient comptabilisés ou comptés dans l'indice, donc avec le fameux bulletin et le classement de l'ensemble des ministères, de sorte que l'évolution qui a... souhaitée d'être faite, c'est de rassembler l'ensemble de ces informations pour venir mesurer la performance et classer les ministères en fonction de cette même performance.

Donc, puis, de façon plus précise, peut-être que je ferai appel à Carole, si tu veux expliquer de façon plus fine, là, les modifications qui ont été apportées.

**Mme Blouin (Carole) :** Bien, en fait, le principal changement, c'est qu'effectivement on a unifié les blocs a et b de l'indice précédent pour en faire un seul indice qui permet un seul... un classement global. Donc, ce changement-là, c'est en cohérence avec la vision initiale qu'on envoyait... qu'on envisageait, là, à terme pour le développement de l'indice.

Il y a également une nouvelle considération qui a... qui met l'accent sur les réalisations qui sont concrètes pour la population et une gestion rigoureuse des ressources. Donc, on a, dans le cadre du volet 1, un 50 % pour l'efficacité de l'État. Dans cette pondération-là, il faut comprendre que les points qui étaient alloués à la qualité des plans stratégiques ont grandement diminué. Depuis les quatre dernières années, les plans stratégiques sont de grande qualité, donc on a mis davantage l'accent sur l'atteinte des cibles du plan stratégique. Donc, on a 45 % des points sur 50 qui concernent l'atteinte des cibles du plan stratégique. Le deuxième volet, on a un 35 % pour la gestion des ressources de l'État, ressources humaines, financières, le PQI, les contrats et les technologies de l'information. Et, en ce qui concerne le troisième volet, la gestion axée sur les résultats et la révision des programmes, ça vient compléter avec un 15 % pour ce volet-là.

Alors, maintenant, on a un classement avec une note globale, et il y a trois classements qui sont spécifiques pour chacun des volets. Et ces résultats-là sont publiés via deux outils de suivi de la performance. Alors, comme M. Dubé le disait, c'est publié dans le rapport de la présidente, qui concerne l'application de la loi. C'est également publié de façon simultanée en février de chaque année sur le tableau de bord.

Et un dernier élément dont je ferais mention, pour lequel on a unifié aussi et fait un changement, c'est l'échelle d'appréciation. Alors, on a une échelle d'appréciation, autant sur le tableau de bord que dans le rapport de la présidente, à quatre niveaux. Donc, il y a un niveau d'excellence, là, à 90 % et plus qui vient démarquer les organisations les plus performantes pour chacun des sous-indicateurs.

**M. Caron :** Puis, justement, dans le 90 % et plus, est-ce que beaucoup se démarquent? Est-ce qu'on s'approche de l'excellence pour beaucoup?

**Mme Blouin (Carole) :** La question s'adresse à moi? C'est... Patrick?

**M. Dubé (Patrick) :** Tu peux la prendre, Carole, il n'y a pas de souci.

**Mme Blouin (Carole) :** Oui. Bien, il y a... On a environ le quart, le quart des ministères, le quart des organisations qui, pour le volet... pour le volet 1, donc notre volet le plus important, l'efficacité de l'État, se démarquent. Dans le classement des ministères, de façon globale, il y a trois... il y a trois organisations qui ont 90 % et plus. Donc, évidemment, la zone... la zone de 75 % et plus, qui est notre zone verte, qui est très bonne, la majorité des ministères se retrouvent là, mais on voulait, avec l'excellence, venir également, pour les sous-indicateurs, identifier les sous-indicateurs pour lesquels les ministères se démarquaient.

Dans notre... dans un des objectifs aussi de cet indice-là, il y a tout le volet d'émulation, donc de voir les ministères qui excellent dans un domaine, et puis on veut... on veut favoriser cette transparence-là de résultats et l'émulation que ça peut avoir pour les... les différents... les différents responsables de chacun des secteurs des ministères.

**M. Caron :** Et est-ce que vous sentez ou vous percevez, du moins, je sais que les gens ne doivent pas l'exprimer clairement, mais parfois une certaine résistance ou une forme de... comment dire, de non-prise de conscience, en tout cas, ou est-ce que, réellement, il y a une collaboration de tous, qui a pris conscience du fait qu'il fallait améliorer tout ça?

**M. Dubé (Patrick) :** Je vous répondrais de la façon suivante, c'est qu'il y a eu une période au début, là, quand l'indice a été mis en place au départ, donc, il y a eu une période où on devait s'assurer que tous les ministères disposaient de ce que j'appellerais le jeu de base, hein, donc les obligations de base à mettre en place, et puis après ça, progressivement, de faire état des bonnes pratiques qui étaient aussi en place. Puis je pense que c'est l'accompagnement, c'est le soutien, c'est le support aussi que le secrétariat apporte en continu aux ministères pour pas qu'ils ne soient laissés seuls dans la prise en charge de ces bonnes pratiques là qui est venu aider à l'appropriation. Puis, comme je le disais au... tout à l'heure, c'est qu'au départ l'ensemble des bonnes pratiques qui y sont prescrites et encouragées, je dirais, ne faisait pas partie de l'indice de performance. Donc, ça a permis aux ministères de s'approprier ces nouvelles fonctions là, de les mettre en place au sein de leur organisation puis que, par la suite, ça devienne des objets d'appréciation dans l'indice.

Donc, je dirais que l'approche graduelle et progressive a fait en sorte que les ministères sont embarqués là-dedans. C'est maintenant un élément, je vous dirais, de fierté pour les ministères de voir à quel niveau ils sont puis l'importance de se mettre en mouvement pour améliorer leur situation.

Le défi ou le challenge qu'on a peut-être pour la suite aussi, c'est qu'il faut continuer à augmenter, je vous dirais, la barre quant à ce qu'on s'attend en termes de jeu de base. Donc, les bonnes pratiques sont encouragées, mais il y a certaines des bonnes pratiques qui doivent devenir, je dirais, des éléments composant le jeu de base. Puis on doit faire progresser encore le niveau de maturité dans l'appropriation de ces pratiques-là, parce que c'est à géométrie variable, vous aurez deviné, d'un ministère ou d'un organisme à l'autre. Donc, on doit porter une grande attention à ça, au niveau de maturité des organisations, puis à ajuster notre accompagnement en fonction de cette situation-là.

C'est la même chose quand on regarde globalement les résultats ministères versus les résultats organisations. Donc, on se rend compte que les ministères ont pris peut-être une longueur d'avance dans leur appropriation de tout

ça. Puis, quand on regarde le bassin au niveau des organisations, parce qu'on est dans des réalités très différentes en termes de gabarit, de mission, de capacité, et autres, donc, au regard des organisations, on a là, à l'évidence, là, une accentuation à faire au niveau de notre d'accompagnement auprès d'eux pour qu'ils puissent intégrer l'ensemble des bonnes pratiques qui sont souhaitées.

**M. Caron :** Mais qu'est-ce qui... Parce que c'est sûr qu'on a l'effet des générations aussi, hein, les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail et qui intègrent, qui, finalement, ont vécu les choses différemment et qui veulent qu'on améliore, parce que, bref, la façon de faire est complètement différente, les moyens qui sont mis à nos dispositions sont complètement différents que par le passé. On a de moins en moins recours aux crayons, on a beaucoup d'outils qui sont mis à notre disposition. Donc, finalement, c'est plus facilitant d'améliorer les choses lorsqu'on appartient, selon moi, à la nouvelle génération.

Mais pourquoi? Qu'est-ce qui... quels sont les faits marquants qui différencient tant que ça les organisations des ministères? Est-ce que, justement, peut-être que le roulement de personnel est différent? Est-ce que le renouvellement du personnel... En tout cas, j'aimerais savoir ce qui peut justifier ça.

**M. Dubé (Patrick) :** Donc, la différence entre ministères et organisations?

• (16 heures) •

**M. Caron :** Et organisations, oui. Pourquoi est-ce qu'ils ne sont pas... Vous nous disiez tout à l'heure que vous sentez... pas une réticence, mais qu'ils ne sont comme pas sur le même niveau et... Qu'est-ce qui justifie ça?

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, je voudrais dirais, puis Carole pourra compléter ou me corriger, là, il n'y a pas de défi là, mais je vous dirais qu'il y a à l'évidence une question, je pense, de capacité. Dans plusieurs des cas, il y a 50 %, à peu près, j'y vais de mémoire, là, des organisations qui sont à déployer actuellement ce qu'on peut appeler le jeu de base, là, dans les bonnes pratiques, donc, parce qu'il n'y avait pas, par exemple, d'équipe dédiée aux audits, à la gestion des risques, à l'évaluation de programmes. Parce que ça prend quand même des gens pour pouvoir assumer ces fonctions-là, déployer des politiques, des cadres de gestion, des plans, réaliser les plans, en faire le suivi. La gestion de la performance, c'est quand même exigeant, là, pour une organisation. Donc, il y a certainement là... ou, je pense, une part de l'explication, c'est-à-dire la capacité même, de sorte que notre accompagnement, oui, c'est un accompagnement-conseil, mais c'est de voir aussi comment on peut les aider.

Je sais qu'historiquement le secrétariat venait carrément faire de l'évaluation de programmes en lieu et place des organisations qui n'avaient pas la capacité de le faire. Il y a aussi eu des regroupements, au niveau des forces vives des organisations, pour regrouper certaines fonctions, en audit, c'est un bel exemple, pour éviter de multiplier les équipes dans des petites organisations. Donc, je pense qu'il y a des pistes qu'on doit creuser, mais je vous dirais qu'intuitivement il y a probablement 50 % de la réponse qui vient de la grosseur de ces organisations-là. Je ne sais pas si, Carole, tu veux compléter.

**Mme Blouin (Carole) :** À part le fait qu'il y a des organismes qui sont de petite taille, bien, M. Dubé a très bien répondu, c'est vraiment la capacité des organisations à mettre en place au même rythme que les ministères. Ils ont des défis plus grands parce qu'il faut aussi qu'ils s'acquittent de leur mission, etc. Donc, c'est vraiment la taille des organisations.

On les accompagne... on les accompagne également. Souvent, on a... On a testé des choses aussi avec des petits organismes pour qu'ils puissent répondre aux exigences de certaines directives ou orientations. Comme, par exemple, en évaluation de programme, on a... on a eu un projet d'équipe volante où on offrait aux petites organisations de faire pour eux, et puis, à partir du moment où ils ont développé une méthode, et tout ça, c'est plus facile de poursuivre dans ce sens-là. Il y a certaines organisations aussi qui peuvent signer des ententes de service avec des ministères, mais la taille des organisations et leur capacité, c'est le principal enjeu pour ces organismes-là.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Merci beaucoup, Mme Blouin. Nous allons maintenant passer au prochain groupe, qui est l'opposition officielle. Alors, je cède la parole à Mme Caron, députée de La Pinière.

**Mme Caron :** Merci, Mme la Présidente. Alors, la question que j'aurais, c'est à propos de la politique-cadre en matière de télétravail qui a été adoptée par le Secrétariat du Conseil du trésor. Est-ce que vous êtes en mesure de nous parler de ses impacts et de ses résultats sur la performance, le rendement des employés?

**M. Dubé (Patrick) :** OK. Je voulais juste m'assurer que mon micro était ouvert. Donc, écoutez, c'est... la politique de télétravail, c'est... je vous dirais que, dans la vie d'une politique, c'est quand même encore tout récent, là, ça fait à peu près un an que le tout a été déployé. Ça s'est déroulé dans un contexte un peu postpandémique, donc les organisations ont progressivement mis en place cette politique-là. On s'est... on est déjà, nous, en mouvement, en ce qui nous concerne, là, pour venir apprécier, je dirais, évaluer cette politique. On doit déposer une évaluation quant à son application en 2024, donc pour venir apprécier, deux ans plus tard, l'application de la politique, ses impacts, les effets sur les performances organisationnelles et individuelles, donc ces deux dimensions qui nous semblent importantes aussi d'apprécier.

Puis l'autre chose que je peux indiquer, c'est que les équipes d'Alexandre, là, qui pourra compléter, mais ont déployé énormément d'énergie pour accompagner les ministères et les outiller, particulièrement au niveau des

gestionnaires. Parce que ça représente aussi un défi pour les gestionnaires de s'assurer que le volet du présentiel est à valeur ajoutée, parce qu'il n'y a pas un employé qui est intéressé à venir en milieu de travail faire ce qu'il aurait fait chez lui en télétravail.

Donc, il y a... je dirais un défi, un bon défi au niveau de la gestion pour s'assurer que le volet du présentiel présente une valeur ajoutée pour l'employé, une valeur ajoutée pour l'organisation, pour les équipes également. Il faut le penser de cette façon-là, parce que, sur le collectif, sur l'esprit d'équipe, sur le sentiment d'appartenance, sur le volet collégial de la chose, donc, ça aussi, il y a beaucoup d'accompagnements qui ont été déployés par les équipes d'Alexandre au chapitre de la politique.

Puis peut-être, Alexandre, je te laisserais compléter quant à l'appréciation de l'état actuel.

**M. Hubert (Alexandre) :** Oui, merci. Bien, oui, comme M. Dubé l'a mentionné, un engagement avait été pris, lorsque la politique a été entérinée par les autorités politiques, de faire son évaluation. Donc, elle est entrée en vigueur le 4 avril 2022. Ça, c'est important de le préciser, parce que, comme il y a eu un contexte de pandémie, on a l'impression qu'on est en télétravail depuis 2020. Oui, c'est vrai qu'on est en télétravail depuis ce temps-là, mais ce n'est pas le même type de télétravail, c'était un télétravail plus relié à l'urgence sanitaire. Depuis le 4 avril 2022, on a pu appliquer la politique-cadre, donc, en avril 2024, on va déposer au Conseil des ministres son bilan.

Les éléments qui ont été jugés pertinents de mettre dans le bilan, je les résume. La performance du personnel, donc c'est un nouveau mode d'organisation du travail, donc c'est important de voir si on doit faire évoluer l'évaluation de la performance individuelle des employés. Donc, ça va faire l'objet, là, du bilan. L'effet sur l'attraction de la fonction publique, donc comment ça peut être un levier d'attraction pour pouvoir attirer les gens, les meilleures personnes dans la fonction publique. L'expérience employé, les effets sur la mobilisation puis la rétention de main-d'oeuvre. Donc, oui, attraction, mais aussi rétention et mobilisation. La santé et la sécurité, parce qu'il y a des enjeux quand même de santé et de sécurité, considérant, là, que les gens exercent, là, pour plusieurs, leur travail, du moins en partie, à distance. Et il y a aussi les économies que ça peut générer, parce qu'il y a quand même, là, des aspects au niveau de coûts qui doivent être évalués par rapport à l'utilisation du modèle hybride en télétravail. Donc, c'est ce qui va faire l'objet d'un bilan en 2024.

On pourrait parler longtemps du télétravail. Si vous avez d'autres questions, ça me fait plaisir, un sujet que...

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Peut-être élaborer, s'il vous plaît... pouvez-vous peut-être élaborer certains points, dont, notamment, vous faites mention d'économies. Est-ce que vous avez des chiffres à avancer avec ce que vous avez déjà présentement en matière de... soit des chiffres en dollars absolus ou en pourcentage?

**M. Hubert (Alexandre) :** Bien, au niveau des... là, il y a... dans le budget, il y a certains chiffres, là, qui ont été avancés en termes de déplacements, donc principalement, là, reliés aux déplacements. Par contre, il y a des effets aussi sur la stratégie immobilière, donc, avec la Société québécoise des infrastructures, donc le plan, là, pour tout revoir la transformation des milieux de travail en lien avec l'introduction du télétravail. Donc, ça aussi, ça pourra générer, à moyen et long termes, des économies, puis des économies de performance, d'efficacité également, là, que je n'ai pas de chiffre à vous transmettre ou à vous partager et qui fera l'objet d'analyses dans le cadre du bilan de l'application du télétravail.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Ça a déjà été avancé sur la place publique qu'il y a eu des économies, puis, à chaque fois qu'on a essayé d'avoir des montants ou des dollars absolus ou en pourcentage, on ne les a pas eus, à date.

**M. Hubert (Alexandre) :** Bien, ceux qui sont... étaient avancés sont ceux reliés, là, plus, entre autres, à l'effet du temps supplémentaire, à l'effet des frais de déplacement des employés. Mais, pour l'instant, on n'a pas d'autres... d'autres chiffres à partager. Comme je disais tantôt, les critères, c'est ce qui va faire l'objet de la réflexion et des analyses actuelles, mais on n'est pas à l'étape, là, d'avoir les données, à moins que ma collègue... je ne veux pas lui mettre la pression, là, mais ma collègue Mme Cantin puisse avoir des chiffres un peu plus précis.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Est-ce que vous avez aussi peut-être des chiffres au niveau de l'immobilisation? Parce qu'étant donné que vous avez moins d'employés qui sont présents, j'imagine qu'il y a eu des économies, peut-être, au niveau des immobilisations.

**M. Dubé (Patrick) :** Danièle, est-ce que tu veux y aller?

**Mme Cantin (Danièle) :** Oui, bonjour. Pour répondre à votre question, au niveau des dépenses de fonctionnement, quand il y a... quand on était dans les budgets 2021-2022, il y a eu des ajustements qui avaient été faits aux bases budgétaires des ministères pour tenir compte justement de l'effet télétravail. Donc, je vous dirais qu'au net c'est environ, je dirais, une dépense, pour les ministères et organismes budgétaires, je ne parle pas ici des organismes autres que budgétaires, on est à environ 75 millions, pour les ministères et organismes budgétaires, d'économies qui ont été appliquées dans les bases budgétaires, donc de façon récurrente.

Comme Alexandre l'a mentionné, c'est principalement au niveau des frais de formation qui étaient données à distance. Maintenant, les gens... il y a beaucoup de formation qui se donne à distance, donc il n'y a plus de déplacements, il n'y a plus de... aussi des employés qui devaient se déplacer pour leurs fonctions se fait à distance. Donc, c'est principalement au niveau de ce poste de dépenses là.

Pour qu'est-ce qui est des travaux au niveau des loyers, on a des... on a un comité de travail, là, qui est amorcé avec la SQI pour voir qu'est-ce qu'on peut optimiser au niveau des locaux, sauf qu'on sait qu'on a des baux à respecter et on est en train de regarder, là, toute la séquence pour, quand les fins de baux arrivent à échéance, s'il y a une optimisation de ces dépenses-là qui peuvent être faites. Donc, c'est en cours actuellement, là, pour optimiser, là, ces budgets-là, mais, pour le moment, ces dépenses-là ne sont pas... ne sont pas... on ne peut pas dire qu'il y a des grandes économies qui sont générées au niveau des espaces locatifs actuellement.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Puis est-ce que les baux qui sont signés, savez-vous s'ils permettent la sous-location pour être en mesure de libérer plus rapidement ces espaces-là?

• (16 h 10) •

**Mme Cantin (Danièle) :** Ça, je n'ai pas cette information-là, malheureusement, c'est sous la responsabilité de la SQI, là, ou de toute la gestion contractuelle qui est faite.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** OK. Puis est-ce que vous avez fait aussi une analyse différenciée pour le service citoyen? Je m'explique, parce qu'il y a des gens qui sont très à l'aise avec les services en ligne, mais d'autres, un peu moins. Est-ce que ça, ça a été fait de votre part?

**Mme Cantin (Danièle) :** Ça ne serait pas petit du côté budgétaire. Je ne sais pas quel collègue...

**M. Dubé (Patrick) :** Alexandre, est-ce c'est une dimension qui...

**M. Hubert (Alexandre) :** C'est-à-dire que c'est sûr que, dans l'évaluation globale, là, on ne peut pas pour l'instant parce que le bilan n'est pas complété, vous comprenez, on est en train, là, de faire les travaux, mais ça va faire partie aussi d'un tout, c'est-à-dire que, quand on parle de la performance, bien, ça a un lien aussi avec le service à la population, donc s'assurer qu'on livre les services attendus à la population dans le modèle de télétravail ou le modèle hybride pour les employés pour lesquels ce modèle-là s'applique. Vous comprenez que ceux qui sont en service direct ont peu accès au télétravail, sauf que les autres catégories d'employés qui sont moins en service direct à la population, du moins physiquement, on va l'aborder dans l'aspect performance du personnel.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** OK. Merci beaucoup pour les précisions.

**Mme Caron :** Est-ce qu'il me reste du temps, Mme la Présidente?

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Oui, il vous reste environ cinq minutes.

**Mme Caron :** D'accord. Bien, j'allais poser la question pour la politique-cadre, étant donné qu'un des éléments que vous voulez avoir dans le bilan, c'est la performance du personnel, l'attraction de la fonction publique, l'expérience employé, et vous avez mentionné la mobilisation. Est-ce que c'est pour cette raison que, dans le rapport, il n'y a pas d'élément sur le climat de travail puis la mobilisation du personnel au secrétariat?

**M. Dubé (Patrick) :** Vous parlez dans notre rapport annuel de gestion?

**Mme Caron :** Oui. Oui.

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, en fait, c'est... Effectivement, là, puis, je vous dirais, de façon... J'essayais de... j'essaie de voir, là, dans les autres ministères ou organismes, là, je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de ministères qui parlent de leur situation au niveau du climat de travail interne. C'est sûr qu'il y a des éléments qui sont inscrits dans l'indice de performance. Néanmoins, c'est sûr qu'au niveau de l'organisation on a à porter une attention extrêmement importante sur ces dimensions-là parce que, des fois, on peut aller là trouver une cause ou une explication à une situation plus globale où c'est l'addition de toutes sortes d'observations qu'on peut faire. Mais c'est clair que l'élément du climat de travail est un élément extrêmement important à considérer. Mais effectivement je constate, tout comme vous, là, que, dans le rapport annuel de gestion, il n'y a pas mention de ça, mais je ne pense pas que le secrétariat, en cette matière-là, fait figure d'exception. Je pense que, de façon générale, ce n'est pas une composante qui... qu'on retrouve, là, de façon usuelle dans les rapports annuels de gestion. Mais c'est un élément d'intérêt pour lequel on doit porter une attention, là-dessus vous avez tout à fait raison.

**Mme Caron :** Et est-ce que, dans ce cas-là, quand vous allez avoir fait une analyse de la politique-cadre, qui sortira en 2024... est-ce que vous allez publier les informations que vous allez avoir sur l'expérience employé, étant donné qu'il va y avoir des liens avec la mobilisation?

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, je pense qu'il y aura très certainement un bilan qui sera tiré de l'ensemble des analyses qui seront conduites, pour moi, il y a une évidence en cette matière-là, puis aussi, par la même occasion, des ajustements, ou des initiatives, ou des actions qui devront ou qui en découleront, je vous dirais, à la lumière de ça.

Parce qu'il y a un premier sondage qui avait été fait, de mémoire, c'était en 2020, auprès des employés, assez tôt, là, dans la situation pandémique, qui avait été fait auprès des employés sur différentes composantes, là, sur comment

ils vivaient la situation de télétravail, les accompagnements qu'ils avaient besoin, les éléments positifs pour eux puis les éléments pour lesquels ils souhaitaient porter à l'attention de l'organisation des points de vigilance, je le dirais de cette façon-là. Et c'est sûr que tout le volet de... comme je l'évoquais tout à l'heure, de sentiment d'appartenance, sentiment d'équipe... Et puis c'était plus particulièrement, je vous dirais, au niveau de l'attention des nouveaux employés.

Donc, un employé qui était dans une équipe ou une organisation depuis plusieurs années, c'est sûr que l'intégration était faite, le réseau était fait, la dynamique était déjà installée historiquement, mais une nouvelle personne qui arrivait en contexte pandémique et puis qui n'avait pas cet historique-là de réseau ou d'intégration qui était déjà acquise par le passé, ça pouvait représenter un défi pour lequel il devait y avoir une attention de portée au niveau de la gestion plus particulièrement.

Donc, je pense que ce sera... Mais c'est sûr que, 2020, on était au tout début du déploiement de ce nouveau mode de travail là. On doit donc, dans les analyses qu'Alexandre évoquait tout à l'heure, remettre à jour cette lecture-là maintenant, donc trois ans plus tard, comment ça se positionne, comment ça se situe. On n'est pas dans un élément ponctuel, là, maintenant, c'est partie intégrante de nos façons de faire. Puis la santé globale des personnes, incluant le volet psychologique, je vous dirais, est une dimension qui apparaît essentielle à mesurer puis à apprécier.

**Mme Caron :** Et est-ce que, dans l'accompagnement des gestionnaires, dont il a été question tout à l'heure, est-ce que c'est un élément qui leur est... leur est donné, par exemple, de comment mobiliser, bien intégrer les nouveaux employés dans le cadre de... dans un mode de télétravail ou un mode de travail hybride?

**La Présidente (Mme Rizqy) :** La question devra être répondue au prochain bloc, malheureusement. On va devoir passer au bloc du gouvernement pour 13 minutes.

**M. Caron :** Merci, Mme la Présidente. Vous connaissez notre proximité avec le Vérificateur général du Québec, la vérificatrice, dans le cas qu'on connaît actuellement. Dans un de ses assez récents rapports, finalement, la Vérificatrice générale du Québec vous avait questionnés, en tout cas, vous avait challengés, j'oserais dire, sur la rémunération des hauts dirigeants, et puis vous avait même peut-être suggéré de créer une nouvelle classe d'emploi. À la CAP, on vous avait demandé un retour là-dessus, on l'a eu. Vous avez aussi communiqué les informations, en tout cas, les choix que vous aviez faits, à la Vérificatrice générale, qui ne correspondent pas, finalement, aux suggestions qu'elle avait faites, d'après ce que j'en comprends. Où est-ce que vous en êtes dans toute cette réflexion-là? Est-ce que, définitivement, les décisions ont été prises ou vous êtes en cheminement encore? Qu'est-ce que vous pouvez nous dire à ce sujet-là?

**M. Dubé (Patrick) :** OK. Je ferais, je vous dirais, deux éléments de distinction, là, c'est qu'il y a un premier élément où, effectivement, la Vérificatrice générale avait fait un rapport qui portait sur la rémunération des hauts dirigeants, plus particulièrement dans les organisations. Donc, il y a un exercice qui avait été fait par le secrétariat pour venir établir des balises de référence en s'inspirant de ce qui existe pour les titulaires d'emplois supérieurs. Puis il y a des suivis qui sont faits quant à l'application de ces références-là auprès des organismes concernés puis il y a un autre suivi qui doit être fait à l'automne 2023 par la Vérificatrice générale sur ce sujet-là.

Et ce sur quoi je déduis que vous portez une attention, c'est sur la demande de la Vérificatrice générale au regard des directeurs d'audits législatifs au sein du VG. Est-ce que c'est peut-être sur cet élément-là plus particulièrement? Parce que c'est là-dessus qu'il y a eu des échanges puis un petit peu de divergences de points de vue, je vous dirais.

**M. Caron :** Oui, c'était là-dessus, mais je pensais que... pour être tout à fait transparent, je pensais que la divergence de points de vue allait au-delà de ça. Mais, si vous me dites que non, je vous crois, bien entendu, mais allons-y sur la question qui a été soulevée ou, en tout cas, la différence... divergence de points de vue avec la VG.

• (16 h 20) •

**M. Dubé (Patrick) :** OK, donc... puis, Alexandre, là, je ferai appel à toi pour compléter là. Donc, il y avait une préoccupation qui était l'écart salarial, donc, entre les gens voués à la vérification au sein du Vérificateur général, au niveau des professionnels, avec des conditions d'experts ou d'émérites, donc la différence de traitement avec les cadres de classe 4, parce que le souci était d'éviter de se retrouver dans une situation où les gens qui étaient en situation de gestion auprès de ces gens-là, qui bénéficient de conditions de travail rehaussées, bien, à toutes fins pratiques, ils n'y ait pas ou presque pas de différence entre les deux. Donc, c'est là-dessus qu'il y avait une sensibilité très grande, donc.

Et il y a beaucoup de travaux, là, qui ont été faits par les équipes chez Alexandre, en consultation, à l'Alliance des cadres, notamment. Puis il y a des éléments qui se sont mis en place de façon générale et de façon spécifique. Donc, de façon générale, c'est sûr que les dernières négociations ont amené, au niveau des cadres, à revoir les échelles de traitement, donc, d'emblée, il y a eu, à cet égard-là, quand même un exercice de fait. Il y a aussi eu une prime qui a été introduite pour grande disponibilité, une prime de 5 % qui peut être affectée, parce qu'une des préoccupations de la Vérificatrice générale, c'est que les cadres ne réclament pas de temps supplémentaire. Donc, ça pouvait éventuellement devenir un facteur qui était plus limitatif au niveau d'éléments d'attraction. Donc, ça, c'est un élément qui a été mis au jeu.

On est à revoir aussi les conditions d'admission pour cadre 3. Donc, à l'évidence, il y a des gens qui actuellement sont peut-être sur des responsabilités de cadre 4 qui pourraient éventuellement rejoindre la classe 3. Mais,

nonobstant ça, il y a une mesure, de façon plus spécifique, qui a été discutée, là, avec l'alliance des cadres et puis qui a été présentée à la Vérificatrice générale pour venir s'assurer, justement, dans... nonobstant les mesures générales que je vous explique ici, mais qu'il y ait toujours une différence de l'ordre de, tu me corriges, là, Alex, je pense, c'est 110 %, là. Donc, il y a 110 % de différence entre un professionnel qui est au plus haut niveau, là, de... des reconnaissances qu'on lui donne et puis celui d'un cadre 4.

Juste pour recontextualiser par rapport à la situation singulière du VG, parce qu'on... c'est surtout là-dessus ici que ça porte, ça touche quatre unités administratives, au sein du Vérificateur général, qui sont sous la responsabilité d'un cadre 4. Et puis il y a deux des quatre qui ne regroupent pas, là, de situations professionnelles avec des primes, qui met en place une situation problématique, ça ne veut pas dire qu'il ne pourrait pas y en avoir plus tard, là, mais, à ce moment-ci ce c'était pas le cas, puis il y en avait deux autres, là, de situations, des cadres 4 supervisaient des professionnels avec des situations de primes experts. Mais je vous dirais qu'avec l'ensemble des éléments qui ont été mis en place, je vous donne un cas de figure précis, là, si on veut figurer un peu dans l'état de situation, donc un cadre qui travaille, par exemple, avec des gens de niveau expert, donc des professionnels de niveau expert au niveau du Vérificateur général, un cadre 4, il y a une différence salariale de 7,8 %, cadre 3, 19,6 %, cadre 2, 32,8 %. Donc, je pense qu'avec les mesures d'ordre général, d'une part, puis les mesures aussi spécifiques, d'autre part, qui ont été déployées et mises en place, le souci d'avoir un écart acceptable entre les traitements des cadres et ceux des professionnels qui bénéficiaient d'un traitement rehaussé, à notre lecture, ça répondait à la préoccupation.

Alors, je ne sais pas si, Alexandre, tu as des éléments à préciser.

**M. Hubert (Alexandre) :** Peut-être juste deux petites précisions, là. Si vous voulez plus de détails, je ne veux pas entrer trop dans le technique, M. Dubé, je pense, a très bien expliqué la situation. La préoccupation du VGQ qui nous a été transmise, là, via la Commission de l'administration publique, c'est s'assurer d'un écart suffisant entre un employé supervisé et un gestionnaire puis s'assurer d'être en mesure de combler leur emploi de cadre, surtout de premier niveau, donc le premier niveau de gestion qui gère directement des conseillers du VGQ. Donc, c'est cette préoccupation-là qu'on a adressée dans les... le renouvellement des conventions de travail, là, des cadres et qui répond à la préoccupation de garder un écart.

Donc, comme le dit M. Dubé, pour la classe... dans la fonction publique, là, plus on monte de niveaux, plus le niveau est élevé, là, trois... c'est l'inverse, là, de... des fois de d'autres secteurs d'activité. Donc, un cadre 4, le niveau supérieur, c'est le cadre 3. Donc, la problématique du VGQ, c'était la classe 4, et les conditions d'admission de la classe 4 exigeaient d'avoir de l'expérience en gestion. On a modifié les conditions d'admission de la classe 3 parce que c'est un enjeu qu'on vivait également dans d'autres ministères et organismes de la Fonction publique, donc, pour permettre à des professionnels qui ont eu des dossiers d'envergure de la coordination d'avoir accès à la classe 3. Donc, pour le VGQ, l'ensemble... à moyen terme, il n'y en aura plus, de cadres 4 au VGQ. Les... le... effectivement, les cadres 4 vont migrer vers la classe 3, qui va avoir un écart significatif avec le professionnel supervisé.

Puis, pour ceux qui sont encore cadre 4, il y a une prime, là, de 10 % qui a été octroyée, bien, c'est-à-dire une majoration de traitement, pour s'assurer qu'il y a 10 % d'écart entre le cadre et la personne supervisée, une mesure qui s'inspire de ce qui existe en santé. Donc, les cadres en santé ont cette protection de 110 %, là, vers les employés supervisés. Donc, il y a également d'autres mesures qui ont été mises dans les conditions des cadres, la prime de 5 % de grande disponibilité, de... le recours à des congés additionnels, pouvant aller jusqu'à 10 jours par année de grande disponibilité, qui permettent d'assurer, là, des éléments attractifs pour intéresser les conseillers du VGQ à devenir gestionnaire. Donc, voilà, je pense, ça complète, là. M. Dubé avait quand même bien exposé le... les éléments.

**M. Caron :** Mais finalement, donc, même si ce n'est peut-être pas à l'entière satisfaction de la Vérificatrice générale, je comprends qu'il y a des mécanismes aussi qui permettent de venir compenser et de ne pas avoir de différences trop flagrantes, c'est ça?

**M. Dubé (Patrick) :** C'est... Notre lecture, effectivement, c'est que ce qui a été mis en place et ce qui va progressivement se mettre en place au niveau des cadres 3, comme Alexandre l'exposait, va répondre aux préoccupations qui ont été exprimées initialement. Puis je regardais un peu l'échange des correspondances, là, effectivement, il y avait une réponse de mon prédécesseur en novembre dernier, la Vérificatrice générale a réagi le 23, mais, le 6 avril, là, on avait reçu une communication de la commission, là, à l'effet qu'il n'y aurait pas de suivi particulier sur ce point-là, mais c'était important que vous souleviez la question aujourd'hui pour qu'on peut se partager, là, l'information sur ce qu'on a mis au...

**M. Caron :** Mais... bien, en tout cas, je suis satisfait de la réponse que vous me fournissez, mais j'étais convaincu que ça allait au-delà d'une problématique qui était propre à l'organisation de la Vérificatrice générale.

Globalement, là, parce que je vois aussi... et j'ai survolé un paquet de papiers et je voyais l'ampleur du travail qui incombe... qui vous incombe à vous et à toute votre équipe, mais, globalement, si on regarde l'effectif global de vos services, est-ce que vous êtes, j'allais dire, sur les rails? Est-ce que vous êtes en voiture, comme on dit très vulgairement, ou est-ce que vous faites face à quelques embûches, vous aussi, et seriez plus en selle s'il y avait, je ne sais pas, moi... et je vois l'ensemble des services qui sont décortiqués ici, s'il y avait plus de gens qui viendraient collaborer à votre travail?

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, je vous dirais, ce que j'observe sur le plan factuel, c'est qu'il y a quand même une progression des effectifs, au sein de l'organisation du Secrétariat du Conseil du trésor, inhérente des responsabilités

qui lui ont été confiées ou à des chantiers qui ont pris place. Je pense à la nouvelle stratégie en matière de marchés publics, c'est un bel exemple, les responsabilités qui ont été consolidées aussi chez Alexandre, au niveau des ressources humaines de la fonction publique, et autres. Donc, je constate une progression, au niveau des effectifs, en phase avec les priorités puis les livraisons.

Maintenant, sur... votre question est sur la suffisance de ces ressources là au regard des mandats que sont les nôtres. Bien, je vous dirais qu'après deux mois, à peu près, là, mon arrivée, je ne suis pas en mesure de vous donner une impression d'appréciation juste de ça. Je pense que j'ai besoin de l'apprécier encore un peu plus puis de discuter avec les collègues, apprécier un peu la feuille de route. Mais je vous dirais qu'un peu comme l'ensemble des ministères on est aussi appelés, nous, à optimiser nos façons de faire pour s'assurer que tout le monde est en valeur ajoutée sur la feuille de route de l'organisation, est en contribution là-dedans, puis voir comment... différentes facilités qui peuvent être mises en place, que ce soit par le biais numérique ou autrement, on optimise, là, les efforts qui sont consentis. Mais, à ce moment-ci, je ne suis pas arrivé avec un tableau de bord rempli de lumières rouges à cet égard-là. Donc, je vais prendre le temps d'arriver.

**M. Caron :** Si je regarde, justement, les chiffres décortiqués, Bureau de la négociation gouvernementale, c'est passé de 87, en 2020-2021, à 68. Qu'est-ce que... Est-ce que c'est parce que c'est un service qui est moins demandant? Est-ce que c'est parce que c'est lié à une réorganisation? Est-ce que...

• (16 h 30) •

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Malheureusement, le temps ne nous permet pas de répondre. Alors, ce sera encore une autre réponse pour le prochain bloc, parce que nous devons passer maintenant au groupe formant la deuxième opposition. Alors, je cède la parole à la députée de Sherbrooke, Mme Labrie.

**Mme Labrie :** Bonjour, tout le monde, et merci beaucoup d'être avec nous aujourd'hui. Je vais revenir sur le sujet du classement des ministères en fonction de l'indice de performance. Je sais que la question vous a été posée. J'ai pris note de vos réponses. Je dois dire que je trouve que c'est incomplet. Vous nous avez dit que ça avait créé des discussions, qu'il allait y avoir une attention particulière, de l'accompagnement.

Ça fait quand même plusieurs mois qu'on connaît le retard, là, de certains ministères en particulier par rapport à l'indice de performance. Je dois dire que, si vous aviez réponse ça dans la semaine qui suivait, bien, j'aurais pu le comprendre, mais, quelques mois plus tard, je trouve que j'aurais besoin d'un peu plus de chair autour de l'os. Quel genre de forme ça va prendre, cet accompagnement particulier dont vous nous parlez? Est-ce qu'il y a davantage de personnel qui a été affecté au suivi de ces ministères-là qui ont une performance clairement en retard sur celle des autres? Est-ce qu'il y a une plus grande fréquence de suivi, par exemple, qui va être faite auprès de ces ministères-là? Moi, c'est le genre de question que je me pose puis que... auxquelles vous n'avez pas répondu tout à l'heure, là, en réponse à ma collègue.

**M. Dubé (Patrick) :** Donc, vous parlez des quatre ministères qui sont en fin de classement, là.

**Mme Labrie :** Exact. Moi, je vous parle du ministère de Famille, Santé et Services sociaux, Éducation, Enseignement supérieur, qui sont quand même nettement en retard, là. C'est des... Moi, c'est quelque chose qui me préoccupe. Ce sont des sujets pour lesquels on est interpellés régulièrement comme citoyens. Puis j'ai bien compris votre intention, mais là, quelques mois après ce constat-là, je pense qu'on devrait avoir un peu plus de chair autour de l'os sur comment, concrètement, dans votre ministère, vous allez assurer une amélioration de ça.

**M. Dubé (Patrick) :** OK. Je me permettrais de le diviser en deux, c'est-à-dire qu'on les a beaucoup accompagnés sur le volet prospectif, donc au sens où, comme je l'évoquais tantôt, à ce que le prochain plan stratégique... parce qu'il y a une grande partie de l'explication qui réside dans la non-atteinte des cibles de leur plan stratégique. Donc, on s'est assuré, avec eux et le ministère du Conseil exécutif, que ce qu'ils avaient comme, un, lecture de leur contexte interne-externe, deux, comme ambitions qu'ils venaient afficher pour les prochaines années au chapitre des objectifs et des cibles, c'est à la hauteur de la capacité et de la lecture aussi du contexte qui était évoqué. Donc, sur le volet prospectif, il y a eu du travail au même titre que pour les modifications, là, les grandes modifications qui sont apportées actuellement dans tout le réseau de la santé. Sur ce volet prospectif là, donc, c'est clair qu'il y a eu un accompagnement très proche de notre part des équipes, particulièrement de chez Carole.

Maintenant sur... depuis la parution du bulletin, là, parce que votre question, c'est aussi la mise en mouvement à partir du moment où il y a un constat, le constat qui est évoqué ici, je prendrais l'exemple du ministère de l'Éducation. C'est un bel exemple, on en parlait tout à l'heure, donc, ce qu'on a fait, c'est que sur certaines dimensions, au-delà de l'accompagnement usuel qui était exercé par le secrétariat pour l'ensemble des ministères, je l'évoquais tantôt, il y a une attention particulière, mais c'est aussi de mettre à profit les autres secteurs de l'organisation, pas juste le secteur de Carole.

Donc, je m'explique, c'est que l'idée, c'est de voir ces ministères-là pas juste dans l'oeil de la performance et du bulletin, mais de l'ensemble de l'écosystème d'organisation, donc de voir au chapitre du budget, au chapitre des effectifs dans le cas où il y a des dimensions du PQI, c'est la même affaire, il faut le regarder, marchés publics. Il faut mettre à profit tous les pôles d'expertise du secrétariat pour venir accompagner le ministère dans sa progression des aspirations qu'il a pour améliorer la performance.

Donc on a introduit des liens avec l'équipe à Danièle, Danièle Cantin, qui couvre, donc, le volet budgétaire et effectifs, pour être sûr qu'on était en accompagnement plus intensif avec eux. On l'a fait aussi au niveau des infrastructures,

avec les équipes du PQI. Donc, ce n'est pas juste, comme je le disais tantôt, au niveau des fonctions, je dirais, traditionnelles ou les bonnes pratiques en gestion axées sur les résultats, mais on l'a regardé dans son écosystème pour voir comment on pouvait mieux les accompagner, bien les accompagner, mais dans une approche qui était plus personnalisée. Donc ça donne lieu, là, j'exagère à peine, mais a des statutaires qui sont presque hebdomadaires avec eux sur les différentes composantes que je vous évoque, là. Je pense, Danièle peut en témoigner, là, à cet égard-là.

**Mme Labrie :** Bien, j'aimerais peut-être vous entendre effectivement, Mme Cantin, sur la nature de cet accompagnement hebdomadaire.

**Mme Cantin (Danièle) :** Bien, bonjour. Bien, pour répondre à votre question, on a plusieurs types selon les priorités ou selon la complexité des mandats. Donc, on a... on y va, d'une part, avec tous les programmes gouvernementaux. On a une équipe, là, qui accompagne quand il y a des programmes de subventions qui viennent à échéance, des nouveaux programmes à mettre en place. On a une équipe qui travaille aussi en collaboration. Il y a Carole, l'équipe de Carole qui se joint à nous, mais on les accompagne pour s'assurer que, quand les dossiers sont déposés, ils sont complets plutôt que d'y aller avec plusieurs allers-retours. Donc, ça, il y a une équipe qui s'occupe de ça.

On y va aussi, là... Patrick mentionnait, là, les dossiers au niveau des effectifs et du budget. On sait qu'au niveau des demandes, là, il y a un budget qui est déposé, mais, après ça, il y a tout un lot d'autorisations qui est requis par le Conseil du trésor. Donc, pour bien accompagner, pour bien suivre puis pour prioriser, on a établi une planification annuelle avec chacun des ministères pour voir venir puis pouvoir placer nos équipes en renfort aux endroits où il y a des moments stratégiques dans l'année qui sont requis par les ministères. Donc, on y va aussi comme ça. Mais on y va aussi pour les gros portefeuilles. Avec Santé, Éducation, l'Économie, on a des comités de travail qu'on se positionne de façon hebdomadaire ou aux deux semaines, là, selon la période de l'année, où on vient les soutenir, là, par rapport à leurs enjeux, par rapport aux besoins. Et on ne le fait pas seulement seuls. On le fait aussi en collaboration étroite avec le ministère des Finances, parce que Trésor, c'est une chose, mais, au niveau de la politique budgétaire quand vient le temps du budget, bien, de voir venir plutôt que de travailler en silo, on le fait en collaboration avec nos collègues.

Donc, on a beaucoup d'initiatives, là, qu'on fait comme ça. Et aussi qu'est-ce qu'on veut pour l'avenir... Ça, c'est déjà en place. Et qu'est-ce qu'on souhaite venir renforcer, c'est vraiment un accompagnement. On parle beaucoup des plus petites organisations où peut-être les moyens sont... les gens, ils sont occupés à faire plein de choses, et il n'y a pas des secteurs précis, souvent dans ces petites organisations là, pour soutenir les missions. Donc, on veut... on jette un regard, actuellement, pour voir comment on pourrait s'occuper aussi... Parce que ce n'est pas parce qu'on ne veut pas s'attarder seulement à ceux qui ont une ampleur budgétaire ou une ampleur d'effectifs importants, mais aussi aux plus petites organisations qui ont aussi des besoins qui sont différents, mais qui sont aussi importants parce qu'ils ont une mission à assurer. Donc, on est en train de regarder ça avec les équipes, là, pour venir se positionner, là. On a un rôle-conseil, on a un rôle d'autoriser... de recommander au Conseil du trésor, mais aussi, si on veut que les ressources budgétaires soient optimales et efficaces, bien, il faut aussi les soutenir dans le suivi quotidien, là, qu'ils font de... dans leur gestion. Donc, on est là-dessus aussi par rapport à ça.

**Mme Labrie :** Est-ce que... Puis là à vous de voir qui va me répondre, mais, dans l'analyse que vous faites, là, de ce retard de performance de ces quelques ministères, est-ce que vous avez évalué à quel point c'est un enjeu de pratiques de gestion ou plutôt de moyens financiers pour atteindre les objectifs visés? Est-ce que ce sont des ministères qui ont eu le soutien du ministère des Finances pour atteindre les objectifs qui étaient dans leur planification ou est-ce qu'il y a manqué de moyens financiers pour y arriver? Ça, est-ce que... ou si c'est plutôt simplement de la mauvaise gestion? J'aimerais vous entendre là-dessus.

**M. Dubé (Patrick) :** Peux-tu y aller, Danièle, pour commencer sur le volet budgétaire?

**Mme Cantin (Danièle) :** Oui. Moi, je peux y aller sur le volet budgétaire. Bien, vous savez, depuis à peu près deux ans, quand il y a les mesures du budget qui sont entérinées par le ministère des Finances, on les place, à l'année 1, au Fonds de suppléance. Et, d'une part, on fait cette opération-là pour venir... parce qu'une mesure, quand elle vient s'installer, elle est prévisionnelle pour une première année mais, le temps que la mesure se place, peut avoir des besoins supérieurs ou inférieurs par rapport à qu'est-ce qui est mentionné. Donc, par rapport à cette gestion de risques là, on est venus assurer une gestion gouvernementale du budget en venant placer les nouvelles initiatives du budget au Fonds de suppléance.

Qu'est-ce que ça vient faire, ça, c'est qu'évidemment les ministères, dans leur base budgétaire, ont l'ensemble des budgets qui sont requis pour assurer leurs coûts de reconduction des programmes existants et des services en place, mais quand vient le temps d'instaurer une mesure, souvent, il se dégage des sommes. Puis ça, c'est inscrit, là, dans notre stratégie de gestion dépenses et dans notre nouveau plan stratégique. Il se dégage grosso modo de... 1 % du budget qu'on peut venir recycler à d'autres fins. Quand il y a des priorités qui se dégagent en cours d'année, bien, on vient les prendre puis on vient les placer au bon ministère, mais on les laisse toujours identifiés au ministère, là, en premier lieu, qui en a besoin et on fait une gestion budgétaire trimestrielle avec les ministères pour voir venir... pouvoir venir ajuster cette gestion budgétaire là au niveau du gouvernement plutôt que de la laisser en silo ministère par ministère.

Donc, on est venus, je dirais, décroiser cette stratégie budgétaire là pour la rendre à un niveau gouvernemental. Et ça, ça fait en sorte que chacun des ministères n'a pas... ça vient les soutenir dans leur gestion parce que le Fonds

de suppléance, il y a une partie qui est désormais réservée... qui vient placer les priorités. Donc là, l'année va avancer, on va avoir la mise à jour économique du ministère des Finances qui va sortir à l'automne. Assurément qu'il va y avoir des nouveaux besoins à financer, et il y a probablement des besoins qui étaient prévus qui vont devoir aussi être ajustés. Donc, avec cette nouvelle stratégie budgétaire là, on vient assurer un besoin pour l'ensemble des ministères.

• (16 h 40) •

Donc, moi, par rapport à votre préoccupation, est-ce que les ressources sont suffisantes, moi, je vous dirais oui. Et même que notre gestion fait en sorte qu'on peut réorganiser ce budget-là pour venir soutenir les ministères quand ils en ont besoin. Donc, au niveau des ressources budgétaires, là, je vous dirais qu'il n'y a pas d'inquiétude, là, actuellement à ce niveau-là puis qu'il y a une saine gestion qui est faite, on en fait état, là, dans notre stratégie de gestion de dépenses, par rapport à la vision qu'on en fait et on donne le résultat de l'année quand elle se termine.

**Mme Labrie :** Je vais vous poser la question plus spécifiquement, parce qu'il y avait des cibles, par exemple, au niveau de l'état des infrastructures dans le plan en éducation. Est-ce que vous estimez que les sommes étaient au rendez-vous pour atteindre ces cibles-là ou c'était impossible, à la base, de réussir à l'atteindre avec les sommes disponibles?

**Mme Cantin (Danièle) :** C'est deux budgets différents. Moi, le budget que je vous parle, c'est le budget dépenses du gouvernement. Là, quand vous parlez d'infrastructures et de cote, on parle de budget d'investissement, qui est l'ordre du PQI. Donc, au niveau du PQI, les sommes, elles sont prévues pour assurer, là... il y a les cotes qui sont données au niveau... si vous parlez des maintiens des infrastructures publiques, selon... selon les cotes qui sont données, il y a des sommes qui sont placées pour venir... pour faire progresser les cotes a, b, c, pour le ramener... je dirais, les infrastructures qui sont en mauvais... en moins bon état, de les faire progresser pour qu'elles soient en meilleur état. Ça aussi, là, dans le document du PQI, au dernier, on vient placer, là, la stratégie qui était faite, là, pour venir optimiser ça.

Donc, est-ce que les sommes sont suffisantes? Moi, je vous dirais, là, je ne suis pas responsable de ce secteur-là, mais, de qu'est-ce que j'en constate, les sommes sont placées pour venir améliorer l'état des infrastructures publiques.

**M. Dubé (Patrick) :** Si je peux donner un exemple, peut-être, là, pour vous, si je regarde le ministère de la Famille, je vous donne un autre exemple, là, le taux de réalisation des investissements qui était prévu au PQI est à 49 %. Donc l'enjeu, ce n'est pas tant les sommes qui étaient rendues disponibles, mais la capacité de pouvoir les investir à la hauteur de ce qui était prévu. Donc, c'est là où il y a un travail à faire.

**Mme Labrie :** Cet exercice-là, cet exercice-là dont vous nous parlez pour cette cible-là spécifique, est-ce que vous l'avez fait pour chacune des cibles de chacun de ces quatre ministères-là qui vivent des enjeux pour essayer de comprendre vraiment ce qui s'est passé pour chaque cible?

**La Présidente (Mme Rizqy) :** En 40 secondes.

**M. Dubé (Patrick) :** Dans l'indice de chacun des ministères, c'est un des critères qui est évalué, donc le taux de réalisation de l'investissement, pour voir dans quelle mesure ce qui a été mis au jeu a été disposé ou dispensé dans sa globalité. Quand on fait le bilan, en fin d'année, on va questionner les motifs pour lesquels le seuil n'a pas été... le 100 % n'a pas été atteint.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Il reste 15 secondes.

**Mme Labrie :** Mais je pense que c'est... c'est trop court pour continuer.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Mais merci beaucoup. On va passer maintenant au dernier bloc du gouvernement pour 13 min 22 s.

**M. Caron :** Merci. Bien, écoutez, on n'avait pas complété tout à l'heure. On peut peut-être juste revenir sur la gestion adéquate des ressources. Le Bureau de négociation gouvernementale, vous êtes passé de 87 ressources à 68.

**M. Dubé (Patrick) :** Oui. Bien, en fait, puis Alexandre pourra peut-être compléter, là, mais l'information que j'ai au 31 mars, on est davantage de l'ordre de 102 personnes. Donc, je présume que l'épisode ou la période où il y a eu des ajustements à la structure organisationnelle... parce que l'organisation a vécu cette période-là d'ajustements au niveau de l'organisation puis de la structure de l'organisation. Donc, moi, ce que j'ai, là, puis je fais la même lecture que vous au niveau du 87 en 2021, 68 en 2021-2022, mais ça remonte à 102 en 2022-2023. Donc, non seulement il y a un rattrapage, mais en plus une augmentation au chapitre des effectifs du Bureau de négociation gouvernementale. Je ne sais pas si, Alexandre, tu as des éléments de complément.

**M. Hubert (Alexandre) :** ...tout à fait. Si vous... Vous posiez la question si les effectifs étaient suffisants. Si je peux me permettre, c'est... Les chiffres que vous avez, 2021-2022, en fonction du mandat du Bureau de la négociation gouvernementale actuel, c'est sûr que, là, la réponse a été «insuffisant», mais M. Dubé vient de donner la réponse, les effectifs ont augmenté au-delà de 100 parce que cette fonction de coordination là demande, là, de coordonner les

négociations au secteur public au sens large. Donc, c'est plus de 130 tables de négociation différentes. Donc, l'effectif actuel, que vous n'avez pas dans vos tableaux, vous avez des données 2021-2022, reflète plus le besoin nécessaire pour effectuer les mandats du Bureau de négociation gouvernementale.

**M. Caron :** OK. OK. Passons maintenant à la qualité du service aux citoyens. Je regardais tout à l'heure les... le tableau... le tableau qui indiquait les résultats relatifs aux engagements portant sur les normes de services et je voyais justement, dans le petit icône formation, qu'offrir des formations dont les thèmes sont pertinents aux ministères et organismes vous obtenez un taux de satisfaction, pardon, qui est seulement de 85 %, donc qui n'est pas atteint, puisque j'imagine que l'objectif était... oui, je vois que, partout, c'était 90 %. Est-ce que vous vous êtes interrogés là-dessus? Pourquoi est-ce que les personnes, les employés qui reçoivent cette formation jugent qu'elle n'est pas adaptée aux besoins et aux nécessités de l'emploi?

**M. Dubé (Patrick) :** On parle du taux de satisfaction des formations qui sont données aux...

**M. Caron :** Oui.

**M. Dubé (Patrick) :** Donc, effectivement, c'était 91 %, le résultat en 2020-2021, puis on a obtenu une note de 85 %, 2021-2022. Donc, je n'ai pas l'explication, je vais y aller d'intuition. En fait, c'est que la façon d'offrir le service, d'une part, a évolué au cours des dernières années. Il faut s'assurer que la nature de la formation qui est offerte soit en phase avec cette évolution-là au chapitre de l'offre de service ou de la nature... la façon dont on livre le service. L'autre chose, c'est que les services qui sont attendus de la part de la population évoluent aussi. Donc, dans quelle mesure on a une mise en phase presque en continu, je vous dirais, de la nature, du contenu de la formation versus les besoins qui sont exprimés par la clientèle en continu, je pense que ça, il y a un élément, là-dessus, qui est à prendre en compte. Autrement, je ne sais pas si, Carole, tu as des éléments d'explication.

**M. Caron :** OK.

**Mme Blouin (Carole) :** Je n'ai pas d'élément d'explication, uniquement des chiffres. Non.

**M. Caron :** OK. OK. Bien, en tout cas, je comprends que, bien, comme moi, vous voyez que la cible n'est pas atteinte, mais que vous êtes en réflexion, parce que... Puis je peux comprendre, hein? C'est sûr que tout ça, c'est tellement évolutif, et notre société change tellement au quotidien que je veux bien croire que les formations qui doivent être données soient sans cesse remises en question pour être le plus adaptées possible.

Puisqu'on est dans le... du côté de la satisfaction, je voyais «satisfaction à l'égard des services». Donc, je sais que chaque ministère reçoit des plaintes et compile les plaintes, mais là, quand je regarde un des tableaux, Évolution du nombre des plaintes au secrétariat du Conseil du trésor, est-ce que... donc là, ce sont vraiment les plaintes qui concernent votre... vos activités, c'est ça?

**M. Dubé (Patrick) :** Dans le rapport annuel de gestion? C'est ce à quoi vous faites référence?

**M. Caron :** Oui, oui.

**M. Dubé (Patrick) :** Donc, normalement, effectivement, dans notre rapport annuel de gestion, les plaintes portent sur le secrétariat.

**M. Caron :** OK. Puis qui est-ce que... je suis peut-être naïf, là, mais qui peut appeler chez vous en se plaignant? Enfin, je veux dire, votre travail, on sait toutes et tous qu'il est essentiel. Simplement, M. et Mme Tout-le-monde ne connaît pas dans la finesse ce que vous faites. Donc, qui peut appeler chez vous pour dire : Je ne suis pas content de ce que vous faites, et puis surtout quels arguments ils avancent?

• (16 h 50) •

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, en fait, il peut arriver, là, puis je vais faire appel aux collègues, mais il peut arriver qu'on reçoive des plaintes qui, par la suite, sont non fondées parce que ça ne se dirige pas à nous de façon directe. Donc, c'est une... je dirais, c'est une plainte indirecte, là, mais il y a un traitement qui est fait. Autrement, notre clientèle, de façon générale, c'est les ministères, et organismes, et puis, d'une certaine façon, les employés aussi de la fonction publique. Mais je ne sais pas si, au niveau de... Carole, tu peux amener un complément.

**Mme Blouin (Carole) :** ...

**M. Dubé (Patrick) :** Ton micro est fermé, Carole.

**M. Caron :** Votre micro est éteint.

**M. Dubé (Patrick) :** Parce qu'au niveau des plaintes fondées, là, de mémoire, il n'y en a... il n'y en a pas. Donc...

**Mme Blouin (Carole) :** Des plaintes fondées, il n'y en a pas. Les plaintes fondées, c'est zéro.

**M. Caron :** OK, OK, OK. Donc, les... toutes non fondées et hors compétence. OK, je comprends. Mais ça peut être... ce n'est jamais un citoyen, ça. Ça aurait pu être... Est-ce que ça se pourrait qu'un ministère ou une organisation vous... bien, soit insatisfait de l'accompagnement, ça, je peux le comprendre, mais vous adresse une plainte? Est-ce que ça pourrait arriver?

**M. Dubé (Patrick) :** Oui, vas-y, Alexandre.

**M. Hubert (Alexandre) :** Dans mon domaine, il y a... au niveau des ressources humaines, des fois, il y a des plaintes de citoyens par rapport au processus de dotation. Donc, ils ont appliqué sur un emploi de la fonction publique qui n'est pas nécessairement sous la gouverne de notre gouverne, ministères et organismes, et ils ne sont pas satisfaits du traitement, ou comment ils ont été considérés, ou du choix que le ministère a fait. Donc, ils nous adressent la plainte. Également, il peut y avoir des plaintes d'employés par rapport aux conditions de travail ou aux directives. Un employé, par exemple, qui voudrait faire du télétravail à temps complet, et notre politique-cadre ne prévoit pas ça, bien, peut se plaindre à nous qu'il n'est pas confortable avec le contenu de la politique-cadre.

Donc, principalement au niveau des ressources humaines, c'est des plaintes d'employés, mais il peut arriver que ça soit des plaintes de citoyen par rapport au processus de dotation.

**M. Caron :** Est-ce que... C'est intéressant que vous alliez là parce que ça me rappelle une situation vécue. Un cadre qui a été nommé dans le cadre d'un remplacement, mais qui n'a pas les diplômes requis pour assumer cette fonction, cependant, si le cadre en question répond absolument... c'est quelqu'un qui travaille au MTQ, par exemple, répond absolument aux exigences du milieu et plaît, justement, à l'ensemble des élus qui sont amenés à travailler avec lui, et, à un moment, on se rend compte de la situation et on se dit : Bien là, on a un sérieux problème, parce que ce gars-là occupe un poste et n'a pas, entre guillemets, officiellement la compétence... pas la compétence, les diplômes pour occuper ce poste, mais, en revanche, il a toute la compétence. Est-ce qu'il y a beaucoup de cas de figure comme ça au Québec, de situations comme celle-là? Et est-ce que vous... dans ce cas-là, vous agissez au cas par cas? Comment vous vous gouvernez?

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, Alexandre, je vais juste t'introduire, là, mais il y a effectivement des exigences de qualification qui sont prescrites pour accéder à différentes fonctions au sein de l'appareil. Ce qui est venu aussi à être introduit pour donner un peu de souplesse à tout ça, c'est qu'il y a certains corps d'emploi qui ont été identifiés dans différents ministères pour lesquels il peut y avoir une compensation de la scolarité par l'expérience. Donc, Alexandre pourra vous évoquer, là, les corps d'emploi qui sont touchés.

Maintenant, si, en dehors de ces corps d'emploi là, il y a un processus, tel qui est souhaité, qui a cours et puis qu'au terme du processus il n'y a pas de candidature qui répond au profil attendu, donc l'organisation a déjà fait l'ensemble des efforts requis pour pouvoir doter le poste mais n'y est pas arrivé, donc là il y a moyen de faire une demande au Secrétariat du Conseil du trésor pour introduire, dans cette reprise-là de l'exercice, des compensations de scolarité par expérience. Mais, au premier chef, il doit... doit expérimenter ou appliquer, si vous voulez, là, la formule qui est prescrite d'emblée. Alexandre.

**M. Hubert (Alexandre) :** Effectivement. Donc, lorsqu'il y a eu modification de la Loi sur la fonction publique pour introduire un nouveau processus de dotation, il y a des grands principes de la loi qui ont été maintenus, qui étaient non négociables, là, dans les travaux parlementaires, donc... Et, dans ces principes-là, il y a l'équité, l'impartialité, l'égalité d'accès à la fonction publique par les citoyens.

Donc, nous, ce qu'on applique, c'est qu'avant de déroger aux conditions d'admission d'un corps d'emploi, il faut que l'organisation ait démontré qu'elle n'a pas trouvé de candidat qui répond à ces conditions-là. Donc, même s'ils ont quelqu'un qui... dans l'organisation, qui serait parfait pour le poste, est-ce qu'il n'y aurait pas un autre citoyen qui aussi pourrait être bon et qui respecte les conditions de la mission? Si jamais ils ne trouvent pas, donc on ne veut pas... on veut éviter des bris de service, donc là ils peuvent adresser une demande au Conseil du trésor, et une dérogation pourrait être accordée pour permettre le comblement du poste avec la possibilité de compenser certaines conditions d'admission, mais, de premier abord, le poste doit être comblé en respect des conditions d'admission, par respect des principes qui sont dans la Loi sur la fonction publique.

**M. Caron :** Donc, c'est... Puis je comprends ça. Puis, de toute manière, vous ne faites qu'appliquer la loi, hein, et, si quelqu'un pouvait le changer, ce serait aux parlementaires, mais je comprends que... Puis vous comprenez qu'on vit de plus en plus dans une société du... je ne dis pas qu'avant le gros bon sens n'existait pas, mais aujourd'hui, là, quand on a une situation telle que celle que je décris et qu'on a une personne qui répond admirablement à la fonction, mais qu'on lui dit : Bien, écoute, on va devoir te renvoyer dans le service un petit peu plus bas parce qu'officiellement tu ne peux pas y être, bien, c'est un petit peu difficile de faire passer cette pilule-là aux élus, à la population, etc., parce qu'on parle bien ici de compétences.

Mais je comprends qu'il faille faire toute une démonstration, comme, il fut un temps, là, pour aller chercher un travailleur étranger, il fallait faire la démonstration qu'on ne trouvait pas la compétence au Québec, ensuite au Canada, pour seulement pouvoir ouvrir à une avenue de l'étranger, mais... OK.

Combien il me reste de temps, Mme la Présidente?

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Il ne vous reste que 20 secondes, le temps de dire merci.

**M. Caron :** Bien, écoutez, je vous remercie beaucoup. C'est vraiment un exercice très apprécié. Alors, je vous cède à nouveau la parole, Mme la Présidente. Merci beaucoup à tout le monde.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Merci beaucoup, M. le vice-président. Alors, pour le dernier échange, je cède la parole à la députée de La Pinière. Mme Caron, on vous écoute.

**Mme Caron :** Merci beaucoup, Mme la Présidente. Alors, on avait terminé sur une question à laquelle vous n'avez pas eu le temps de répondre, M. Dubé. Est-ce que vous voulez poursuivre?

**M. Dubé (Patrick) :** Pouvez-vous me rappeler la question, s'il vous plaît?

**Mme Caron :** Je vous comprends parce que je ne me souviens plus de la question. Je vais le dire en toute transparence, j'étais trop occupée à prendre des notes, et puis voilà. Donc, je vais passer à la suivante, peut-être que ça va nous revenir.

On a parlé déjà des équipes... les jumelages d'équipes qui ont été faits pour passer du Secrétariat du Conseil du trésor au ministère de la Cybersécurité. Est-ce que vous avez un tableau pour valider le transfert des tâches pour le numérique?

**M. Dubé (Patrick) :** Un tableau pour valider le transfert des tâches? Bien, écoutez, je ne l'ai pas à portée de main, là, pour être très honnête avec vous, là. Ce que je sais, c'est que l'ensemble des équipiers et des tâches inhérentes à ces équipiers-là ont été transférés au MCM, mais je n'ai pas à portée de main, là, de grille, si vous voulez, là, telle que vous l'évoquez. Je pourrais regarder, là, puis si c'est disponible, mais je ne l'ai pas à portée de main avec moi.

**Mme Caron :** D'accord. Merci. Je vais aussi... Ma prochaine question, en fait, est en lien avec la Stratégie gouvernementale des marchés publics et le projet de loi n° 12 qui visait à promouvoir l'achat québécois et responsable, bien entendu, par des organismes publics. Alors, est-ce que vous pouvez nous dire où vous vous situez avec l'achat local, toute cette question-là, au SCT et dans d'autres ministères et organismes?

**M. Dubé (Patrick) :** Oui. Bien, en fait, la stratégie... j'essaie juste de retrouver mes notes, mais la stratégie, donc, sur les marchés publics a été déployée. Ça fait, je pense, bientôt un an maintenant, là, que la stratégie a été déployée. Il y avait un certain nombre de mesures, il y avait également un agenda réglementaire qui était au menu, donc dans lequel l'organisation est investie pour déployer ces différentes mesures là. L'objectif, c'était, comme vous l'avez évoqué, d'accroître le contenu d'achat québécois, particulièrement au niveau alimentaire. C'était aussi, au niveau des acquisitions responsables, favoriser l'innovation puis rendre les marchés publics plus accessibles. Ça faisait partie des grandes ambitions de tout ça. La stratégie doit se déployer jusqu'en 2025-2026.

• (17 heures) •

Maintenant, vous souhaitez avoir de l'information, là, au niveau des résultats, là. Je vous donne quelques marqueurs que j'ai sous la main. Donc, au niveau de l'augmentation des achats des aliments québécois, donc on a un 34 % d'augmentation parce que la cible était de... ne bougez pas, c'est ça, je suis à 34 %, je le calcule vite, là, mais je suis à 34 % d'augmentation au niveau de l'augmentation des achats d'aliments québécois. Au niveau de l'expérimentation pour stimuler l'innovation, donc le nombre d'organismes publics qui a eu recours à l'une des mesures appuyant l'innovation qui étaient proposées par la stratégie, on a une augmentation de 12. Ensuite de ça, sur la proportion des acquisitions responsables des organisations publiques, on a aussi un 2 % d'augmentation qui a été enregistré.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** M. Dubé, juste pour que les gens comprennent, là, il est question de pourcentage, est-ce que c'est en dollars absolus ou c'est en termes de contrats lorsque vous parlez de pourcentages?

**M. Dubé (Patrick) :** Ah! OK. Donc, très bien, merci beaucoup, je vais préciser. Donc, la proportion des établissements des réseaux de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la santé et services sociaux qui se sont dotés d'une cible d'achat d'aliments québécois, c'était une des ambitions, si vous voulez, de la stratégie, on a eu une augmentation de 34 %, donc, en 2022-2023 comparativement à 2021-2022. Sur le nombre d'organismes publics ayant eu recours à l'une des mesures appuyant l'innovation, comme je l'évoquais tout à l'heure, on a eu une augmentation de 12. Donc, c'est en organismes ici qu'on fait référence. La proportion des acquisitions responsables des organismes publics, là, est-ce que je l'ai en valeur ou en nombre de contrats, c'est une excellente question, Mme la Présidente, j'ai deux...

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Parce que, là, à ce moment, la mesure, on n'est pas capable de l'évaluer, là.

**M. Dubé (Patrick) :** Je comprends.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Si vous pouvez nous revenir là-dessus. Ce n'est pas grave si vous ne l'avez pas présentement.

**M. Dubé (Patrick) :** Parfait. Parfait. Je vais faire appel à Danièle.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Juste peut-être nous revenir, parce que c'est... ça devient difficile pour nous de savoir si c'est en contrats ou en dollars absolus, l'augmentation.

**M. Dubé (Patrick) :** Je comprends.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Merci. Mais vous pouvez continuer.

**M. Dubé (Patrick) :** Très bien. Proportion d'utilisation d'au moins un mécanisme d'acquisition stratégique dans les appels d'offres publics aussi, on a une augmentation de 4 %. La valorisation de l'information de gestion, donc la proportion des grands organismes publics ayant accès au comptoir de données, une augmentation de 19 %. Donc, on a, sur le radar, je vous dirais, les signaux qui nous laissent croire que le déploiement est bien amorcé, est bien enclenché. Il y a une progression qui est... qui est mesurée.

Je ne sais pas si, Danièle, tu es en mesure d'amener la précision sur la question de Mme la Présidente.

**Mme Cantin (Danièle) :** On préfère revenir, là, pour être assurés, là, qu'on donne la bonne information.

**M. Dubé (Patrick) :** O.K. Parfait. Parfait. Parfait.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Puis, dites-moi, au niveau des autres contrats, si on sort de l'enseignement, l'éducation, est-ce que vous avez vérifié, voir c'étaient quoi les freins qui pouvaient faire en sorte que des soumissionnaires québécois n'étaient pas en mesure, justement, d'appliquer sur les appels d'offres? Parce que, je vous donne un exemple, souvent on entend qu'il y a d'autres critères qui pourraient aider l'achat québécois, mais qui ne sont pas dans les appels d'offres.

**M. Dubé (Patrick) :** Particulièrement pour le volet de l'achat québécois?

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Oui.

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, je peux vous donner des exemples. Et là je vais... je vais puiser dans ce que je sais qui se passe un petit peu dans d'autres ministères et organismes, là. Donc, c'est sûr qu'il y a un élément d'anticipation qui est très aidant, au niveau des fournisseurs, de pouvoir mieux voir venir les... les appels d'offres qui seront mis au jeu par les différents fournisseurs, par les ministères également. D'autre part, c'est de voir dans quelle mesure, sur certains créneaux pour lesquels on sait que, dans une région donnée, le marché est plus fragile, est plus sollicité, je vais dire ça comme ça, comment on peut scénariser mieux dans le temps ces appels d'offres, comment on peut aussi les diviser en lots pour que l'ampleur de la charge qui est commandée au niveau de l'appel d'offres puisse être accessible à plus d'un fournisseur, pas juste un gros fournisseur qui, lui, a les aptitudes pour pouvoir y répondre.

Donc, les techniques qui peuvent être employées sont nombreuses. Je sais que, dans certains cas, je vous donne l'exemple Transports, donc c'est une approche qui était de plus en plus utilisée devant la situation du marché, donc mieux scénariser dans le temps, mieux annoncer les intentions, diviser aussi par lots de travaux. Puis c'est toujours le défi de bien jongler entre la capacité du marché puis les ambitions d'investissement qu'on a. Donc, il faut faire cette lecture-là globalement, mais aussi pour les différents créneaux d'expertise auxquels on a recours. Mais je sais que ces stratégies-là se mettent en place dans un certain nombre de ministères. C'est le cas au ministère des Transports, là. Je peux me permettre de témoigner.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Merci beaucoup. Pour les contrats qui ont été faits de gré à gré, est-ce que vous avez fait le suivi par la suite, notamment suite à la pandémie, là, de ceux que, finalement, n'ont pas abouti, les recours qui sont présentement devant les tribunaux? Si oui, il y a combien d'argent qui sont toujours en attente?

**M. Dubé (Patrick) :** Ce que je sais, c'est qu'au niveau des contrats de gré à gré, là, si je fais fi de la situation pandémique de façon particulière, on est à peu près à 20 %, là, au niveau du gré à gré. Maintenant, est-ce qu'il y a eu des situations, des enjeux au chapitre de la continuité des services, c'est ce que vous... je comprends de votre question, je ne sais pas si, Danièle, tu peux...

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Non, en fait, ma question, c'est vraiment surtout parce qu'évidemment il y a eu des milliards de dollars qui ont été donnés de gré à gré, et ça a été... On comprend, il y avait une urgence, donc il fallait bouger vite. Mais finalement on s'est rendu compte par la suite que certains contrats n'ont pas abouti, là, donc... et que vous étiez plutôt, à ce moment-là, en train d'essayer de recouvrir les sommes. Est-ce que vous avez réussi à recouvrir certaines sommes ou pas encore?

**M. Dubé (Patrick) :** Je n'ai pas cette information-là à portée de main. Je ne sais pas si, Danièle, tu as de l'information.

**Mme Cantin (Danièle) :** C'est toujours en cours, c'est... il n'y a pas de résultante de ces analyses ou de ces enquêtes-là actuellement.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** D'accord. Merci beaucoup. Mme Caron, est-ce que vous avez des questions? Sinon, je peux poursuivre.

**Mme Caron :** Bien, si c'est sur le même sujet, je peux vous laisser poursuivre. J'en ai une autre...

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Ah! non, mais allez-y. J'ai terminé sur le sujet. Merci.

**Mme Caron :** D'accord. Bien, en fait, tantôt... bien, à quelques reprises, on a parlé d'évaluation de programmes en parlant d'étalonnage, de meilleures pratiques, et tout ça. Est-ce qu'il y a aussi de l'évaluation de programmes qui se fait pour savoir si des programmes existants répondent bien aux besoins auxquels ils devaient répondre ou bien s'ils sont encore pertinents en fonction de l'évolution des besoins, puis est-ce qu'il y a des programmes qui sont soit modifiés, soit remplacés ou tout simplement annulés par la suite pour faire place à d'autres qui pourraient répondre mieux, par exemple?

**M. Dubé (Patrick) :** Oui, effectivement. Donc, peut-être préciser, là, il y a des exercices de révision de programme qui ont cours. Donc, ça, c'est... changer les façons de faire. La plupart du temps, c'est pour générer des économies. Donc, il y a des exercices de révision de programmes.

Il y a aussi des exercices d'évaluation de programmes, donc pour prendre des décisions si on poursuit ou si on arrête un programme qui est en cours ou s'il y a des modifications en cours de mise en oeuvre qui sont requises pour atteindre davantage la cible puis aller chercher un meilleur rendement, là, au niveau de l'exercice, des ressources qui sont investies. Donc, ça, ça a cours, ça a cours de façon... en continu. C'est d'ailleurs un élément qui est apprécié dans l'indice de performance, donc, la notion d'évaluation de programmes.

Et puis, au niveau de l'évaluation de programmes, là, juste pour se partager la progression, parce qu'il y a quand même eu beaucoup de progression qui a été faite, là, en cette matière-là, on se rappellera que 2014, il y avait une directive, 2016, il y a des équipes spécialisées qui ont été mises en place au niveau du secrétariat pour assurer un accompagnement-conseil au niveau des différents ministères. Il y a un réseau de répondants qui a été mis en place en 2018, puis la directive a fait l'objet d'une évaluation par l'École nationale d'administration publique parce qu'on voulait porter un regard, là, ça faisait un certain temps maintenant, donc dans quelle mesure elle était toujours d'actualité, est-ce qu'il y avait des modifications ou des ajustements qui étaient requis d'être apportés. Puis c'est effectivement le cas. Donc, il y a un plan de match qui découle de cette évaluation-là.

Et puis, essentiellement, les différentes mesures vont être vouées à trois objectifs. Le premier, sur l'allègement des exigences du secrétariat, sur les façons de faire dans ce créneau-là, sur la valorisation des résultats des évaluations puis sur le renforcement de la culture d'évaluation, donc. Parce qu'on se rend compte qu'au-delà des pratiques qu'on met en place, si on veut développer pleinement cette fonction-là, il faut aller une coche de plus puis aller travailler sur la culture des organisations en matière d'évaluation de programmes. Je ne sais pas si, Carole, tu veux compléter.

**Mme Caron :** Le son n'est pas allumé, Mme Blouin.

**Mme Blouin (Carole) :** Oui. Bien non, c'est excellent. C'est excellent. Effectivement, l'évaluation de programmes, c'est une fonction, depuis 2016 ici, là, pour laquelle on a un accompagnement. Il s'en fait dans tous les ministères. Et ce que M. Dubé a dit, c'est très vrai. On pourrait ajouter qu'on a aussi une chaire en évaluation économique des programmes publics, en partenariat avec l'Université Laval, qui réalise des évaluations de nature plus économique, justement, et on est à mettre en oeuvre le plan d'action, là, qui a été établi à la suite de l'évaluation de la directive qui a été produite par l'ENAP.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Il vous reste 30 secondes, Mme la députée de La Pinière.

**Mme Caron :** Bien, je vais remercier tout le monde pour l'excellent travail. Merci.

**La Présidente (Mme Rizqy) :** Alors je remercie le secrétaire du Conseil du trésor, M. Dubé, un immense merci, ainsi qu'à votre équipe qui vous accompagne, Mme Blouin, M. Baird, Mme Nadeau et évidemment Mme Cantin, toujours bien présente à nos travaux.

Alors, la commission suspend ses travaux quelques minutes avant de se réunir en séance de travail afin de statuer sur ses observations, ses conclusions et ses recommandations à la suite de cette audition. Un grand merci à vous tous!

*(Fin de la séance à 17 h 10)*