



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 9 mai 2012 — Vol. 42 N° 9

Audition du Secrétariat du Conseil du trésor sur son rapport
annuel conformément à la Loi sur l'administration publique

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

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 9 mai 2012 — Vol. 42 N° 9

Table des matières

Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Marc Lacroix	1
Discussion générale	3

Autres intervenants

M. Pierre Reid, président suppléant

M. Yvon Marcoux
M. Sylvain Simard
M. André Drolet
M. Patrick Huot
M. Marc Picard
M. Michel Pigeon
Mme Noëlla Champagne

* Mme Julie Blackburn, Secrétariat du Conseil du trésor
* M. Guy Mercier, idem
* M. Denis Garon, idem
* M. Yvan Bouchard, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 9 mai 2012 — Vol. 42 N° 9

**Audition du Secrétariat du Conseil du trésor sur son rapport
annuel conformément à la Loi sur l'administration publique**

(Quinze heures six minutes)

Le Président (M. Reid): Alors, je constate le quorum.

Des voix: ...

Le Président (M. Reid): À l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires si ce n'est pas déjà fait.

Alors, l'objet de cette séance cet après-midi est de procéder à l'audition portant sur le rapport annuel de gestion 2010-2011 du Secrétariat du Conseil du trésor.

Après les remarques d'ouverture, l'échange avec les membres de la commission sera d'une durée d'environ 2 h 35 min. Le temps sera partagé entre le groupe parlementaire formant le gouvernement et les députés de l'opposition. Les échanges, en alternance entre les groupes parlementaires, seront d'une durée de 10 minutes et gérés avec beaucoup de souplesse, incluant les questions et les réponses. Alors, je vais essayer de ne pas vous interrompre quand vous êtes sur une lancée, effectivement, de réponse ou de question. Donc, un bloc est également prévu pour le député de Chutes-de-la-Chaudière, qui est ici présent et qui aura aussi, lui, la possibilité de poser des questions. Alors, bien entendu, on pourra s'ajuster selon le déroulement.

Alors, je voudrais commencer par inviter M. Marc Lacroix, secrétaire du Conseil du trésor, à nous présenter son exposé ainsi que les personnes qui l'accompagnent — présentez les personnes qui vous accompagnent — et le tout pour une quinzaine de minutes.

**Exposé du secrétaire du Conseil
du trésor, M. Marc Lacroix**

M. Lacroix (Marc): Oui. Alors, M. le Président de la commission, MM. les vice-présidents, députés et membres de la commission, c'est avec plaisir, aujourd'hui, que la haute direction du Secrétariat du Conseil du trésor se présente devant la Commission de l'administration publique.

Je vous présente les secrétaires associés qui m'accompagnent: Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics; Mme Dominique Gauthier, qui est secrétaire associée aux politiques de rémunération et à la coordination intersectorielle des négociations; M. Guy Mercier, secrétaire associé au personnel de la fonction publique; M. Denis Garon, secrétaire associé aux ressources informationnelles; et M. Clément D'Astous, secrétaire associé aux politiques budgétaires et aux programmes. Il y a quelques autres personnes qui m'accompagnent et qui pourront prendre la parole et s'identifier un peu plus tard au besoin.

Alors, il y a tellement de sujets, M. le Président, qui sont de la responsabilité du Conseil du trésor, comme le disait si bien le député de Richelieu lors de l'étude des crédits du Secrétariat du Conseil du trésor, aussi ai-je choisi, en guise d'introduction à nos échanges, de mettre en évidence les principaux enjeux liés à la gestion des ressources qui servent de toile de fond aux résultats présentés dans le rapport annuel de gestion 2010-2011 de même qu'aux actions posées depuis en conformité avec nos orientations stratégiques.

Plus que jamais, la gestion des ressources humaines constitue un enjeu central dans le développement des organisations. Qu'on pense aux conditions du marché du travail, qui évolue à un rythme effréné, les changements démographiques, les départs à la retraite, la concurrence accrue des organisations pour l'accès aux compétences, le resserrement du marché de l'emploi. Eh bien, ce sont là autant de facteurs qui influencent l'avenir de notre fonction publique.

Le gouvernement étant un employeur majeur dans ce marché, le secrétariat a mené depuis plusieurs mois des travaux afin de renouveler le cadre de gouvernance en gestion des ressources humaines. Et la présidente du Conseil du trésor dévoilera sous peu une stratégie gouvernementale en ce domaine, une stratégie quinquennale assortie d'un plan d'action triennal, et cette stratégie, tel qu'annoncé dans le budget de dépenses 2012-2013, s'articule autour de trois grands enjeux: attirer les talents; maintenir et renforcer le savoir-faire et les compétences; enfin, favoriser l'innovation et la mobilisation au sein de la fonction publique.

En ce qui concerne les ressources financières, assurer une gestion rigoureuse des dépenses et renforcer la planification, le suivi et le contrôle des investissements sont au coeur de nos responsabilités et demeurent des orientations stratégiques fort actuelles. Assurer une gestion rigoureuse des dépenses implique évidemment pour le secrétariat de respecter la politique budgétaire du gouvernement, notamment en ce qui concerne l'objectif annuel des dépenses de programmes ainsi que la cible de réduction de l'effectif, et, à ce chapitre, l'exercice de notre mandat en matière de contrôle et de suivi prend appui sur le retour à l'équilibre budgétaire et le plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses.

● (15 h 10) ●

La discipline budgétaire démontrée par les ministères et organismes a permis de limiter la croissance des dépenses de programmes. Comme vous le savez, celle-ci s'est établie à 3 % en 2010-2011, puis à 2 % en 2011-2012, et elle est projetée à hauteur de 2 % en 2012-2013. Ces taux de croissance se comparent avantageusement à la croissance moyenne de 5,6 % enregistrée au cours de la période de 2006-2007 à 2009-2010.

En ce qui concerne, maintenant, le contrôle du niveau de l'effectif, le gouvernement, comme vous le savez, poursuit, depuis 2004-2005, son plan de réduction de la taille de l'effectif. En 2010-2011, il l'a fait évoluer par l'adoption d'une approche prévoyant le gel de la masse salariale globale des ministères et organismes budgétaires, et ce, jusqu'en 2013-2014, ainsi que le maintien du remplacement partiel des départs à la retraite, modulé en fonction de la situation particulière des organisations. Ainsi, l'effectif du secteur de la fonction publique en 2010-2011 et en 2011-2012 s'est maintenu au niveau de 2009-2010 tout en rendant possibles des ajouts d'effectif en fonction de priorités gouvernementales. Cette approche demeure afin de dégager la marge de manœuvre nécessaire pour faire face à de nouveaux besoins et s'assurer ainsi de préserver la capacité de la fonction publique à soutenir ses mandats et à se renouveler.

L'engagement de renforcer la planification, le suivi puis le contrôle des investissements s'appuie, entre autres, sur la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques. Cette loi a comme objectif d'assurer que les investissements soient faits selon les meilleures pratiques de gestion et que la répartition entre les investissements alloués à l'entretien des infrastructures et au développement soit adéquate. Des travaux sont en cours avec les ministères et organismes en vue de mettre à jour leurs cadres de gestion respectifs en maintien d'actif. Rappelons que le gouvernement a fixé des cibles de réduction graduelle des investissements en infrastructures publiques à compter de 2011-2012 jusqu'en 2021-2022 afin de contribuer à l'effort de réduction de la dette publique.

Les contrats conclus par les organismes publics représentent entre 15 et 20 milliards de dollars annuellement. Le secrétariat assume un leadership dans la gestion de l'adjudication des contrats publics dans le respect des grands principes suivants: la transparence, l'équité, l'intégrité et l'accessibilité. S'adapter aux nouvelles réalités constitue un défi constant dans l'attribution des contrats publics et permet de répondre aux orientations gouvernementales, dont celles liées à la lutte contre la corruption et la collusion, à l'ouverture des marchés et au développement durable.

Par ailleurs, bien que l'encadrement doive être assez souple pour s'adapter aux enjeux de certains secteurs, il doit également viser la plus grande cohérence possible, ceci afin de faciliter le travail des donneurs d'ouvrage et des entreprises désirant faire affaire avec l'État. Pour atteindre ces objectifs, le secrétariat poursuivra la mise en oeuvre des actions concertées qui ont été présentées en réponse au rapport Duchesneau. Par exemple, nous visons la mise en opération, le 1er juin prochain, du registre des entreprises non admissibles aux contrats publics. À compter de cette date, les organismes publics auront l'obligation de s'assurer que l'entreprise avec laquelle ils désirent contracter n'est pas inscrite au registre. Également, une imputabilité accrue a été confiée aux dirigeants d'organismes en matière de gestion contractuelle, et ce, en contrepartie d'une meilleure reddition de comptes. Par divers travaux et outils de vérification, le secrétariat mesure leur niveau d'appropriation du cadre normatif. Par ailleurs, la présidente du Conseil du trésor s'est vu confier un pouvoir de vérification sur l'adjudication, l'attribution et les mesures de gestion contractuelle des contrats octroyés par les organismes visés par la Loi sur les contrats. Dans cette foulée, des mandats de vérification d'envergure seront réalisés.

D'autre part, le secrétariat est responsable de l'application de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique de 40 millions de dollars et plus. Au cours de l'année, plus de 50 grands projets feront l'objet d'élaboration de dossiers d'affaires conformément à cette politique-cadre. Ces projets représentent plus de 18 milliards de dollars. Le secrétariat révisera sous peu la politique-cadre afin d'y apporter les modifications jugées nécessaires dans le but de parfaire la planification des grands projets.

Par ailleurs, le secrétariat produira en 2012 un cadre de gouvernance pour les projets d'infrastructure publique de 5 à 40 millions de dollars afin d'étendre les meilleures pratiques de gestion aux projets de moindre envergure.

Finalement, le secrétariat publiera un document d'orientation relativement à la mise en place d'un bureau corporatif des projets d'infrastructure au sein de certains ministères et organismes qui ont un portefeuille de projets d'infrastructure important. Ce document identifiera les fonctions prioritaires que ce bureau devra assurer conformément aux pratiques reconnues.

Le secrétariat a aussi de grands défis à relever à l'égard de la gouvernance et de la gestion des ressources informationnelles. L'adoption, en juin 2011, de la loi n° 133 est venue s'ajouter à la politique-cadre et à la directive déjà en vigueur. Ces pièces visent à mieux encadrer et à optimiser les activités de ce secteur. Elles prévoient des changements majeurs dans les façons de faire. Le partage, la mise en commun et l'intégration du savoir-faire, de l'information, des infrastructures et des ressources sont désormais des approches à privilégier. Ce cadre vise en outre à assurer une gestion rigoureuse et transparente des sommes consacrées aux projets de développement informatique. Sa mise en application et son enrichissement sont des enjeux majeurs, compte tenu de l'ampleur des sommes consacrées à ce secteur et des lacunes observées dans le passé.

En complément à ce nouveau cadre de gouvernance sera déployé un plan d'optimisation des infrastructures en ressources informationnelles qui s'inscrit dans la tendance mondiale des grandes organisations à rationaliser les infrastructures en cette matière. Ce plan vise la mise en commun des infrastructures technologiques, la consolidation des environnements bureautiques et la consolidation des services de télécommunications.

À l'égard de la gestion des projets informatiques, des mesures resserrées d'autorisation, d'approbation, de suivi et de reddition de comptes sont mises en place. Une première collecte d'information sur l'état de santé des projets s'est déroulée à la fin de 2011. Elle visait tous les organismes publics assujettis à la loi n° 133, à l'exclusion des organismes des deux réseaux qui seront intégrés sous peu. La collecte embrassait tous les projets en ressources informationnelles en cours dont le coût est de 100 000 \$ et plus. Cet exercice vise, entre autres, à alimenter un tableau de bord gouvernemental qui nous permettra d'effectuer une surveillance accrue des projets et de redresser promptement ceux en difficulté. D'ailleurs, une nouvelle unité

sera mise en place au secrétariat dédiée à la gouvernance, au suivi et au redressement des projets informatiques. À cela s'ajoute une offre d'accompagnement auprès des organismes publics pour la mise en place de bureaux de projets.

Un autre défi auquel le secrétariat fait face est la mise en place d'un gouvernement ouvert. Il s'agit d'une nouvelle façon de considérer les rapports entre le gouvernement et les citoyens. En émergence dans plusieurs administrations, cette tendance s'articule autour de trois axes: la transparence, la participation citoyenne et la collaboration entre les employés de l'État. La présidente du Conseil du trésor a affirmé la semaine dernière la volonté du gouvernement de divulguer progressivement et de manière proactive les données gouvernementales, de s'engager à stimuler la participation citoyenne ainsi qu'à utiliser le Web 2.0 pour favoriser la collaboration des employés. Le secrétariat soutiendra l'implantation de ces nouvelles façons de faire en élaborant un plan d'action et en coordonnant sa mise en application à l'échelle gouvernementale.

Enfin, le secrétariat assume la coordination d'ensemble de la stratégie de l'économie numérique. La priorité est d'assurer l'accès au service Internet très haut débit à l'ensemble des citoyens, des communautés et des entreprises. Des investissements de 900 millions de dollars sont prévus à cette fin d'ici 2020. Le secrétariat doit maximiser l'investissement gouvernemental tout en assurant un contrôle rigoureux des dépenses. Les premiers projets liés au déploiement de cette stratégie ont été annoncés il y a quelques jours.

L'élaboration et la diffusion de guides, une bonne communication de l'information, la sensibilisation et la formation, l'accompagnement de projets et l'expertise-conseil sont les moyens par lesquels le secrétariat assure un soutien aux ministères et organismes. Tous les secteurs du secrétariat qui ont la responsabilité d'encadrer la gestion des ressources ont initié des actions afin d'accroître et de faciliter l'appropriation par les ministères et organismes de saines pratiques de gestion, que ce soit par l'élaboration de nouveaux outils, l'enrichissement de l'offre de formation et l'accompagnement de leur clientèle.

En matière de gestion axée sur les résultats, 10 ans après l'adoption de la Loi sur l'administration publique, le besoin est venu de faire le point sur sa mise en oeuvre et sur les résultats qui en ont découlé. À cette fin, l'Assemblée nationale... enfin, plus précisément, cette commission et le secrétariat ont organisé une journée d'échange et de réflexion en novembre 2011. Il a alors été mis en lumière globalement que les irritants provenaient davantage de la mise en oeuvre de la loi que des principes établis à son origine. Les modalités d'application de la loi seront donc repensées dans l'intention de réaffirmer un certain nombre de principes à l'origine. Et j'ai reçu hier, d'ailleurs, une lettre d'invitation du président et du vice-président de la commission pour venir rendre compte aux membres de cette commission sur les suites qui seront données à la journée du 25 novembre.

● (15 h 20) ●

Au regard de l'amélioration des façons de faire, le contexte budgétaire rend incontournable la rationalisation des dépenses administratives et la révision des processus de livraison de services à la population. En ces matières, le secrétariat doit veiller à une utilisation optimale des ressources du gouvernement. Aussi, entendons-nous continuer à poser des gestes visant à soutenir et à encourager la réalisation de projets qui favorisent la consolidation et le développement d'une culture d'amélioration continue dans l'appareil gouvernemental.

Au nombre des défis à relever par le secrétariat figure aussi l'accroissement de sa performance en tant qu'organisation. Des employés mobilisés dans leur milieu de travail, compétents et fidèles à l'organisation constituent un élément de base d'une gestion performante. Afin de demeurer une organisation innovante, attrayante et reconnue pour son expertise, le secrétariat a entrepris de nombreuses initiatives afin de mobiliser le personnel, maintenir et améliorer la qualification de la main-d'oeuvre par le rehaussement des compétences et valoriser l'organisation en tant qu'employeur.

À titre d'acteur principal d'une gestion optimale des ressources de l'administration publique, le secrétariat doit traduire cette volonté d'efficacité au sein de sa propre organisation. Devenir et demeurer efficace, c'est... en mesure de bien connaître sa performance organisationnelle et de travailler à l'améliorer. Pour y arriver, le secrétariat a déjà entrepris un certain nombre d'initiatives, soit de développer, promouvoir et soutenir une culture organisationnelle davantage orientée vers la gestion par résultats, se doter d'un cadre de gestion de projets, réviser et améliorer ses processus, enfin élaborer et mettre en oeuvre un plan d'amélioration de la performance.

Le Président (M. Reid): La conclusion.

M. Lacroix (Marc): Oui, en conclusion, M. le Président...

Des voix: ...

M. Lacroix (Marc): Comme vous le constatez, M. le Président, les prochaines années s'annoncent pour nous pleines de défis, et je réitère combien pertinente était la remarque du président de cette commission lors de l'étude des crédits. Le champ de responsabilités du Secrétariat du Conseil du trésor, vous le constatez à la lumière de l'exposé que je viens de faire, est riche en défis. Qu'on pense à l'adaptation de la fonction publique aux nouvelles réalités du marché du travail, au respect de la politique budgétaire. Les investissements adéquats dans les infrastructures publiques, le maintien de l'intégrité des marchés publics, la transformation des façons de faire dans le domaine de la gestion des ressources informationnelles et l'amélioration de sa propre performance organisationnelle sont autant d'enjeux qui nous interpellent dans l'exercice de notre mission. Les défis sont de taille, bien sûr. Mais, grâce notamment à l'engagement soutenu et à la compétence du personnel du secrétariat, j'ai la conviction que nous saurons les relever avec succès pour ultimement mieux servir le citoyen.

Discussion générale

Le Président (M. Reid): Merci beaucoup, M. le secrétaire du Conseil du trésor. Nous allons maintenant passer à une période d'échange, et la parole est au député de Vaudreuil et vice-président de la commission.

M. Marcoux: Alors, merci, M. le Président. Alors, je voudrais vous saluer, M. le secrétaire du Conseil du trésor ainsi que tous les membres de votre équipe qui vous accompagnent aujourd'hui, et vous remercier également de votre allocution, de votre présentation.

Vous avez mentionné dans votre présentation, évidemment, que les organismes publics constituent... Pour tout ce qui touche le marché des contrats publics, évidemment, ça représente entre 15 et 20 milliards par année. C'est pas mal le plus gros donneur d'ouvrage au Québec, tout ce qui touche les organismes publics. Il y a eu une loi sur les contrats des organismes publics. Je pense que c'est en 2006 que cette loi-là a été...

Une voix: ...

M. Marcoux: Oui, 2005...

Une voix: 2006.

M. Marcoux: 2006. C'est ça, 2006. Il y a eu également des règlements, règlements sur les contrats, contrats de construction, contrats d'approvisionnement des organismes, contrats de services des organismes publics et, je pense, un règlement sur les contrats d'approvisionnement, un autre en août 2011. Et, en plus, il y a eu également des directives qui... deux nouvelles politiques, là, sur la gestion contractuelle, et puis, d'ailleurs, nous avons eu une présentation ici, les membres de la commission, à cet égard-là, présentation, d'ailleurs, qui a été bien appréciée.

Vous avez parlé également... Dans le rapport annuel de gestion de 2010-2011, vous faites référence au cadre normatif en matière de gestion contractuelle. La présidente du Conseil du trésor, dans son message des crédits, cette année, le budget des dépenses, fait également état de la gestion contractuelle. Vous mentionnez d'ailleurs dans le rapport, je pense, 2010-2011 qu'il est important qu'il y ait une appropriation de ce cadre normatif général, important... par les dirigeants des organismes publics.

Peut-être que j'aimerais avoir vos commentaires sur... Et je pense que c'est important que les gens se l'approprient et connaissent bien ce cadre normatif pour pouvoir l'appliquer correctement, dans les principes que vous avez vous-même énoncés. Quel est, selon vous, le niveau d'appropriation de ce cadre normatif par les dirigeants des organismes publics?

M. Lacroix (Marc): Je vous remercie pour cette question fort pertinente. Comme vous l'avez dit vous-même, c'est à travers la politique de gestion contractuelle dont s'est doté le Secrétariat du Conseil du trésor, qui concerne la reddition de comptes des organismes publics... Donc, c'est à travers, notamment, la reddition de comptes qu'on est en mesure, je dirais, d'évaluer d'une certaine façon le niveau d'appropriation du cadre normatif. Mais c'est aussi à travers les travaux d'analyse, d'examen, de vérification de la reddition de comptes, justement, des ministères et organismes en gestion contractuelle qu'on effectue également... que c'est le deuxième élément, là, qui nous amène de l'eau au moulin, qui nous fournit des intrants pour apprécier ce niveau d'appropriation.

On a effectué, évidemment, ces analyses-là, et je pourrais partager avec vous peut-être un portrait statistique, là... ou enfin un certain nombre de constats aussi positifs et moins positifs qui ressortent de l'analyse des données qui ont été portées à notre attention par les ministères et organismes. Prenons l'année 2009-2010 parce que les résultats 2010-2011 sont à venir, là, au cours des prochaines semaines. Mais donc, au cours de cette année financière, les ministères et organismes ont octroyé 8 350 contrats de plus de 25 000 \$, pour un total de 4,9 milliards. Les modes de sollicitation utilisés par les ministères et organismes, selon la valeur des contrats, c'était l'appel d'offres public à 80 %; l'appel d'offres sur invitation, 2 %; les contrats attribués de gré à gré, 18 %.

Et, si on regarde le sommaire des résultats, donc, des travaux de reddition de comptes pour cette année, bien on est allé, évidemment, par échantillonnage pour faire cette analyse, cette vérification, et il y a un certain nombre de constats qui ressortent. Constats positifs, d'abord. Les contrats ayant nécessité une autorisation ont tous été publiés sur le SEAO, là...

Une voix: ...

M. Lacroix (Marc): ...le système électronique d'appel d'offres, merci. Deuxièmement, l'utilisation générale des pouvoirs délégués aux dirigeants d'organismes a été utilisée de bonne façon en général.

Dans les éléments à améliorer — puis c'est là l'intérêt, je vous dirais, d'une analyse, hein, c'est de pouvoir faire les recommandations et de pouvoir intervenir dans une perspective d'amélioration — on a constaté qu'il y avait parfois mauvaise utilisation des exceptions prévues au cadre normatif, que des justifications invoquées étaient parfois incomplètes ou inadéquates, que l'autorisation écrite ne respectait pas toujours les délais requis en amont, qu'il y avait parfois une utilisation inadéquate de certains pouvoirs délégués aux dirigeants.

Quant aux dépenses supplémentaires à un contrat — on parle ici des suppléments de plus de 10 % — les dépenses supplémentaires de plus de 10 % à un contrat représentent uniquement 115 millions, soit 2 % de la valeur de tous les contrats. Parfois, les dépenses supplémentaires dépassent 100 % du contrat initial. C'est rare, mais on l'a vu. Parfois, la modification n'est pas accessoire ou représente un nouveau mandat. Ça aussi, ce n'est pas classique, mais ça existe sur le volume. L'importance d'améliorer la planification et la gestion de projets...

Écoutez, donc, évidemment, quand on fait un certain nombre de constats, on se dit: Qu'est-ce qu'on fait? Bien, je pense que l'approche pédagogique, en ces matières, est sans doute la meilleure. On mise beaucoup sur la formation additionnelle des ministères et organismes et des réseaux de la santé et de l'éducation. On intervient aussi de façon plus spécifique, ciblée, je vous dirais, auprès de certains ministères et organismes qui sont en écart, et il peut arriver... Je vous dis

«il peut arriver» parce qu'on commence à peine à utiliser ce pouvoir de vérification dont la présidente... Comment je pourrais dire? S'est vu octroyer des nouveaux pouvoirs, là, par la loi contre la collusion et la corruption. Donc, on commence les premiers mandats de vérification. On sensibilise les intervenants dans les différents forums aussi auprès des dirigeants d'organismes. Mais, en fait, on a donc une offre de formation en continu, on a des modules de formation en ligne, plusieurs capsules en ligne de formation disponibles à tous les intervenants, là, qui travaillent dans le domaine des... qui donnent de l'ouvrage.

Finalement, on fournit des documents d'appel d'offres standardisés. On a aussi élaboré un coffre à outils pour aider à protéger l'intégrité des contrats publics. Et, comme vous le savez, en collaboration avec l'Unité permanente anticorruption, on a entrepris une tournée pour sensibiliser les donneurs d'ordres à la prévention et à la collusion, la corruption dans l'octroi de contrats. Alors, d'une part, des constats; d'autre part, des interventions mais qui misent beaucoup sur la formation.

● (15 h 30) ●

M. Marcoux: Merci, M. le Président. Merci, M. le secrétaire. En fait, vous avez fait des analyses, vous avez parlé de statistiques. Est-ce que ça couvre à la fois les organismes gouvernementaux ainsi que les organismes des deux réseaux, réseau de santé et services sociaux et réseau de l'éducation?

M. Lacroix (Marc): Est-ce que je peux demander, M. le Président, à Mme Blackburn...

Le Président (M. Reid): Oui. Si vous voulez vous nommer pour commencer.

Mme Blackburn (Julie): Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics. Alors, au niveau de la Loi sur les contrats, de la façon que ça fonctionne, c'est qu'il y a trois ministres responsables. La présidente du Conseil du trésor est responsable des ministères et organismes, le ministre de la Santé est responsable du réseau de la santé, et le ministre de l'Éducation est responsable du réseau de l'éducation.

Alors, pour ce qui est des statistiques, on les collige uniquement pour les ministères et organismes, étant donné qu'on représente la présidente. Par contre, à partir de 2014, suite à un amendement qui a été déposé dans la Loi concernant la lutte contre la corruption, maintenant il va y avoir obligation pour la présidente de déposer à l'Assemblée nationale un rapport concernant l'application de la Loi sur les contrats, et ce rapport-là devra couvrir les trois réseaux. Donc, à partir de 2014, on pourra déposer un rapport incluant les statistiques des trois réseaux. D'ailleurs, on a fait une entente avec le ministre de la Santé pour que le Secrétariat du Conseil du trésor puisse s'occuper maintenant des statistiques du réseau de la santé. Donc, je pourrais vous dire que, juin 2014 et, par la suite, aux cinq ans, vous allez avoir un rapport sur l'application de la loi concernant les trois réseaux en même temps.

M. Marcoux: Merci.

Le Président (M. Reid): M. le député de Vaudreuil.

M. Marcoux: ...question additionnelle, comme on dit. Quand vous parlez du réseau de la santé, vous dites qu'il y a eu une entente entre le Conseil du trésor et le ministère de la Santé pour que les données qui sont colligées par le ministère de la Santé soient transmises au Conseil du trésor ou ça va retarder à 2014? Ça, c'est ma première question additionnelle. Ma deuxième: Qu'est-ce qui arrive avec le réseau de l'éducation?

M. Lacroix (Marc): Oui. Bien, écoutez, pour le réseau de la santé, c'est une entente qu'on a avec ce ministère. Donc, justement, le sous-ministre a écrit cette semaine dans le réseau pour informer que c'est le Secrétariat du Conseil du trésor qui procéderait, je veux dire, à la collecte. Il leur a demandé de désigner un répondant. Procéderait à la collecte — comment je pourrais dire? — un peu comme mandataire du ministère de la Santé et, par la suite, bien sûr, aux analyses conséquentes en vue de la production du rapport en 2014, comme le soulignait ma collègue.

Et, pour l'éducation, nous sommes actuellement en discussion, en pourparlers — on n'a pas terminé — à savoir ou bien c'est eux qui vont procéder à la collecte ou ils vont aussi nous la déléguer.

M. Marcoux: J'ai terminé?

Le Président (M. Reid): Normalement, on devrait passer à l'autre...

M. Marcoux: Alors, allez, puis je pourrai revenir. J'ai quelques autres questions, je reviendrai.

Le Président (M. Reid): D'accord. Alors, je passe la parole au député de Richelieu et président de la commission.

M. Simard (Richelieu): Merci, M. le Président. Alors, tous mes meilleurs saluts au secrétaire du Conseil du trésor et à son équipe, équipe avec laquelle j'ai eu l'occasion, dans l'opposition comme au pouvoir, de travailler assez régulièrement et que je retrouve toujours avec beaucoup de plaisir.

Juste en guise d'introduction, vous dire qu'on vous a transmis — et je pense que c'était bien de le faire — les analyses que nous avons faites en compagnie de nos chercheurs de l'ensemble de votre reddition de comptes, votre rapport annuel de gestion. Je veux bien qu'il soit compris qu'on n'aura pas le temps d'aborder tous les aspects — vous le comprenez bien, il y a des aspects assez techniques là-dedans — mais on s'attend à ce que vous nous donniez, s'il y a besoin de

précisions, soit par l'intermédiaire... normalement, par l'intermédiaire de notre secrétaire, les informations complémentaires qui sont demandées. Habituellement, ce sont des choses que vous possédez, mais on va jouer le jeu de cette façon-là. On vous a transmis toute cette information. En retour, on s'attend à ce que vous essayiez de nous éclairer au maximum.

Dire aussi — et c'est important de le dire — que cette commission n'a qu'à se féliciter de ses rapports avec le Conseil du trésor. C'est important de le dire parce que nous sommes ici, pour les parlementaires, les gardiens de la reddition de comptes de l'ensemble de l'administration publique. Mais, évidemment, le Conseil du trésor est un interlocuteur privilégié de par ses vastes fonctions auxquelles vous avez fait allusion d'entrée de jeu aujourd'hui. Vous êtes un incontournable et vous avez, peut-être plus que jamais — en tout cas, depuis un an, un an et demi — compris l'importance de bien arrimer nos travaux, et notamment — et je peux vous en rendre hommage, je l'ai fait à la ministre, mais je vous le fais aussi — pour cette journée sur la Loi de l'administration publique, où nous avons fait, je pense, du bon travail.

Vous avez pu voir par la lettre que nous vous avons envoyée, M. le député de Vaudreuil et moi, cette semaine au nom de l'ensemble de la commission qu'il y a beaucoup de points de convergence sur lesquels nous pouvons travailler. Vous y faisiez vous-mêmes allusion il y a quelques minutes, et je pense que nous pourrions améliorer cette loi, dont les principes de base — vous le disiez vous-même tout à l'heure — restent valables. Les objectifs doivent rester, en gros, les mêmes, mais 10 ans, 11 ans d'application nous ont appris qu'il y avait beaucoup d'améliorations à faire, et je compte, en tout cas, sur la poursuite de ce dialogue pour pouvoir arriver à ces améliorations.

Maintenant, passons au contenu lui-même. Je vais aborder un premier point de vue, et dans un climat un peu bizarre parce que, bon, la présidente du Conseil du trésor m'en avait informé la semaine dernière, mais, au feuillet, ce matin, apparaissait un préavis de projet de loi concernant le recrutement et la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Évidemment, je ne voudrais pas que, le fait que ce projet de loi ne sera déposé que demain... je ne voudrais pas que vous ayez une attitude antiparlementaire en dévoilant le contenu à l'avance. Mais, cependant, il y a des questions que j'aimerais poser et que votre rapport annuel de gestion suppose, mais qu'aussi notre expérience de parlementaires nous force, nous amène à poser.

Premièrement, rapidement, un constat: nous sommes, évidemment, très critiques dans cette compétition dont vous avez parlé vous-même dans votre discours initial, dans cette compétition pour aller chercher les meilleures compétences et de les retenir dans la fonction publique. Nous sommes très déçus du mode de recrutement, un mode de recrutement qui est instauré depuis très longtemps et qui, sans doute, part d'un souci légitime d'équité entre les candidatures, mais qui arrive aussi à un degré d'impuissance important quand il s'agit d'aller chercher les meilleurs. On ne recrute pas un diplômé universitaire de qualité en lui disant: Passe un concours, mets-toi sur une liste, puis, un jour, on t'appellera, hein? Je pense que tout le monde comprendra ça. Ni le gouvernement fédéral, ni la ville de Montréal, ni les grandes sociétés, ni personne ne fonctionne de cette façon-là. J'ose espérer que cette réalité se transformera.

Alors, qu'en est-il actuellement? Je ne parlerai pas des réseaux tout de suite, mais pourriez-vous me dresser un portrait, là, le plus, s'il vous plaît, le plus véridique possible, là, de l'état actuel de notre fonction publique? C'est important. C'est avec les ressources humaines que nous faisons fonctionner l'État. Est-ce qu'on arrive... On l'a vu... Je ne veux pas donner les réponses moi-même. On l'a vu dans certains secteurs, le gouvernement a dû constater, même si je l'annonçais depuis au moins 10 ans que nous aurions des difficultés énormes... On l'a vu dans le transport à quel point nous étions en manque de ressources, que le faire-faire avait atteint ses limites et nous avait amenés dans des conséquences assez catastrophiques. Vous et moi en avons parlé déjà, sur les ressources informationnelles, à quel point la difficulté d'engager, de maintenir, de retenir des compétences... Alors, pourriez-vous me faire un portrait beaucoup plus détaillé et une évaluation de la situation?

Le Président (M. Reid): M. le secrétaire.

● (15 h 40) ●

M. Lacroix (Marc): Oui. Bien, M. le Président, c'est une vaste question. Évidemment, on sait que, dans un contexte où il y a des multiples départs à la retraite... Prenez, par exemple, de 2003 à 2011, il y a eu pas moins de 18 750 départs à la retraite. Et, d'ici 2014, il y a près de 40 % du personnel et 60 % des cadres qui pourraient quitter leur emploi, donc, essentiellement pour des départs à la retraite. Donc, évidemment, ces départs demandent de poser des actions, notamment en termes de renouvellement de la main-d'œuvre et aussi de maintien d'une main-d'œuvre qualifiée et mobilisée. Les enjeux, là, en résumé, sont là.

Vous avez fait allusion — comment je pourrais dire? — à notre mode de dotation, et il n'y a rien de tel que, moi, je pourrais dire peut-être pour poser un jugement que d'y aller à travers le regard de ceux qui ont un intérêt pour travailler dans la fonction publique. Je prenais connaissance il y a peu de temps, parce que la présidente m'en a remis une copie, peut-être à vous également... Le Forum des jeunes de la fonction publique a administré un sondage auprès de 3 000 de ses membres pour tâter le pouls, si vous me passez l'expression, donc, des membres qui travaillent déjà dans la fonction publique, mais, pour la plupart d'entre eux, c'est quand même récent, et, évidemment, la nouvelle rassurante, je vous dirais, là-dedans, c'est que 87 % des membres du forum se disent fiers de travailler pour la fonction publique et veulent recommander la fonction publique comme employeur. Alors, voilà une bonne nouvelle.

Il y en a quand même de moins bonnes, je veux dire, dans le sondage, et je fais le lien avec ce que vous me disiez tantôt par rapport à notre façon d'approcher, là, la clientèle et de procéder, donc, dans un monde compétitif, dans un marché compétitif, à l'attraction, d'une part, puis au recrutement, d'autre part, des ressources. Donc, les membres du forum souhaitent un assouplissement et une simplification des processus d'embauche afin d'améliorer la capacité d'attraction de la fonction publique — ça, c'est un des constats, et je fais le lien avec cet élément de diagnostic dont vous parliez tantôt — souhaitent aussi la tenue de concours de recrutement tout au long de l'année, souhaitent une décentralisation des processus d'embauche. Donc, par rapport à l'aspect de dotation, c'est ce qui ressort. Alors, voilà pour l'aspect dotation.

Je pense que le Secrétariat du Conseil du trésor, conscient de ces enjeux-là qui ne sont pas nouveaux, s'est quand même mis en mode action depuis un certain temps. Je pense à tous les efforts que nous avons faits, par exemple, en termes d'attraction. Nous avons mis en place un nouveau programme qui s'appelle le programme Ambassadeurs, qui, dans des segments particuliers, dans des corps d'emploi où il y a une rareté de main-d'œuvre... Prenons dans le domaine de l'informatique, d'une part, et dans le domaine du génie, d'autre part, donc, où nous avons le programme Ambassadeurs génie et le programme Ambassadeurs informatique, et, dans les deux cas, nous avons recruté dans l'appareil 70 employés en génie dans tous les ministères qui emploient des ingénieurs et 70 également — c'est l'ordre de grandeur, là, ça peut être 70, 72, 70, 75 — donc, qui oeuvrent dans... qui pratiquent des métiers techniques ou professionnels en matière d'informatique, nous avons formé ces gens-là, et ils se déploient, ils sont actuellement en déploiement... Je dirais, la première sortie a eu lieu en avril dernier, et ils ont une programmation pour aller dans les établissements d'enseignement pour parler de ce qu'ils font.

Nous avons aussi déployé trois fonctionnaires en résidence, c'est-à-dire que nous avons maintenant des fonctionnaires à temps plein, deux à Montréal et un dans la région de Québec, qui ne font que de la promotion du secteur public, de la diversité des métiers et professions qu'on y pratique et qui, donc, font de la promotion, du marketing du service public, encore une fois, dans un marché compétitif.

Nous avons également... nous pouvons compter sur un portail carrières depuis un certain temps — c'est depuis 2009, mais il s'est beaucoup amélioré — un portail où on peut consulter en un seul lieu puis sous une signature commune une information complète qui met en valeur la fonction publique en faisant valoir ses avantages distinctifs, sa diversité, la qualité puis l'intérêt de ses emplois. Et bientôt, sur ce portail — quand je dis bientôt, c'est au cours des prochaines semaines — nous aurons des capsules vidéo, quatre capsules vidéo qui présentent, chacune, trois emplois reliés à une même thématique. Ces capsules-là visent à susciter l'intérêt des employés potentiels à faire carrière dans la fonction publique en leur présentant les perspectives puis les avantages offerts dans une organisation dédiée à la prestation de services publics.

Alors, voilà des exemples — je pourrais en donner d'autres — d'initiatives qui ont été prises, je vous dirais, en termes d'attraction, prendre notre place dans un marché compétitif.

Le Président (M. Reid): Merci, M. le secrétaire. Nous allons passer au côté gouvernemental. M. le député de Vaudreuil.

M. Marcoux: Oui. Merci, M. le Président. Simplement quelques questions sur le sujet que j'ai évoqué tout à l'heure, et, après ça, le député de Jean-Lesage voudrait intervenir. M. le secrétaire, dans votre présentation, à la page 8, ce qui touche la gestion contractuelle, vous parlez d'une imputabilité accrue qui aurait été confiée aux dirigeants d'organismes en matière de gestion contractuelle et vous dites: «Par divers travaux et outils de vérification, le secrétariat mesure leur niveau d'appropriation...» Vous avez parlé tantôt des enquêtes, là, mais est-ce que vous pourriez nous apporter quelques précisions sur... quand vous parlez d'imputabilité accrue qui a été confiée aux dirigeants d'organismes?

Une voix: Julie.

Une voix: Oui.

Le Président (M. Reid): Mme Blackburn.

Mme Blackburn (Julie): Alors, ce qui est arrivé, c'est qu'en 2006, lorsqu'on a adopté la Loi sur les contrats... D'abord, elle était entrée en vigueur le 1er octobre 2008. Quand on parle d'imputabilité accrue, c'est qu'auparavant il y avait beaucoup de demandes d'autorisation qui devaient passer au Conseil du trésor pour plusieurs choses. Je vous donne un exemple. Il y avait un supplément de plus de 10 %, ça devait être autorisé par le Conseil du trésor. C'est un pouvoir qui a été délégué, par ailleurs, aux dirigeants d'organismes.

D'autres choses, les dirigeants d'organismes ont beaucoup plus de latitude. S'ils veulent donner des contrats de gré à gré, même de valeur supérieure au seuil d'appel d'offres, ils peuvent le faire, puisqu'il y a des exceptions qui sont citées dans la loi. Ils ont des pouvoirs accrus, mais ils doivent également rendre beaucoup plus de comptes. C'est ces choses-là qu'on examine. Par exemple, s'ils autorisent des suppléments de plus de 10 %, on regarde comment ils ont élaboré leur argumentaire, et tout. Mais c'est ce qu'on entend par imputabilité accrue, davantage de reddition de comptes. Puis, comme on vous disait, on a maintenant un pouvoir de vérification, la présidente a obtenu un pouvoir de vérification qui pourra permettre de vérifier si cette imputabilité-là est bien utilisée.

M. Marcoux: Oui. Une dernière question. Vous avez mentionné tantôt que, dans certains ministères en tout cas, il semble que le cadre normatif est assez bien appliqué. Par ailleurs, vous avez décelé des lacunes peut-être plus importantes dans certains des organismes. Quelles sont les mesures que vous prenez à ce moment-là vis-à-vis ces organismes où vous décelez des lacunes dans l'application de ce cadre normatif?

M. Lacroix (Marc): Oui. Alors, on mise beaucoup sur la formation, comme je l'ai expliqué tantôt, formation des secrétaires de comités de sélection, formation également de toutes les personnes associées, là, à la gestion contractuelle. Il y a un réseau, là, qui est existant. On a développé, encore une fois, des modules de formation en ligne, mais il y a aussi des interventions ciblées, et nous élaborons actuellement un plan de vérification.

Je vous parlais tantôt des nouveaux pouvoirs que la présidente s'est vu confier. Alors, on a une équipe, là, de vérificateurs dans l'unité dirigée par Mme la sous-ministre associée Blackburn et nous sommes à élaborer un plan de

vérification. Et, lorsqu'évidemment nous aurons à administrer ces vérifications... bien, ces rapports de vérification, évidemment on va y aller en fonction des risques. Un rapport de vérification, c'est intéressant quand on a ciblé un certain nombre de risques dans un champ donné. Alors, à la lumière de la reddition de comptes dont on parle, on va identifier des risques soit pour des types de contrats ou encore dans des univers particuliers, réseaux ou ministères et organismes, pour envoyer des vérificateurs qui pourront, à ce moment-là, formuler des recommandations aux dirigeants d'organismes.

M. Marcoux: Une dernière question.

M. Lacroix (Marc): Oui.

M. Marcoux: Je m'excuse, mais... Je comprends qu'il y a le pouvoir de vérification, mais tantôt, à moins que j'aie mal compris, vous avez mentionné que vos analyses, à venir jusqu'à maintenant, ont indiqué qu'il y avait des lacunes peut-être un peu plus importantes, je peux comprendre, dans certains organismes. Est-ce qu'immédiatement il y a une action qui peut se faire de la part... une intervention de la part du Conseil du trésor, de dire: Bien, on va envoyer des vérificateurs puis on va revérifier tout ça? Ma question, c'est dans ce sens-là, est-ce qu'il peut y avoir une intervention auprès des gens, dire: Écoutez, là, il y a de quoi qui ne marche pas, et puis ça doit être corrigé? Autrement, il y a quelque chose qui va se passer.

M. Lacroix (Marc): Lorsqu'il y a des lacunes, je vous dirais, constantes et majeures — on va dire ça comme ça — il y a des interventions ciblées et personnalisées. Maintenant, tantôt, je vous parlais d'un diagnostic. Tu sais, vous savez, c'est assez... je pense que le niveau d'appropriation est assez bon, mais il y a peut-être des règles qui sont plus ou moins bien appliquées ou encore, si vous voulez, pour être politiquement correct, plus ou moins bien comprises. On va dire ça comme ça. Donc, encore une fois, puisqu'il y a aussi un roulement — je vous parlais de l'importance des départs à la retraite, des... il y a beaucoup de départs, il y a donc des nouvelles personnes qui embrassent cet univers de gestion contractuelle — de miser constamment sur la formation, je pense, à long terme, c'est une garantie que le niveau d'appropriation sera plus élevé.

Le Président (M. Reid): Merci, M. le secrétaire. Je vais passer la parole maintenant au député de Jean-Lesage.

● (15 h 50) ●

M. Drolet: Je vais essayer de revenir, M. Lacroix, sur les ressources humaines, en fait, parce que, moi même venant du privé puis connaissant... ou comprenant que ce n'est pas toujours facile, le défi d'aujourd'hui, parce que, dans le privé, on le sait... D'ailleurs, mon collègue, tantôt, en a fait état au ministère des Transports, par rapport, naturellement, à toutes les compétences qui ont été perdues au fil du temps, et c'est sûr qu'aussi le privé devient aussi compétitif concernant la masse salariale. On s'entend que ce n'est pas aussi, là, facile, surtout que vous avez des contraintes aussi budgétaires à cet effet-là.

J'aimerais vous entendre là-dessus, par rapport, justement, aux défis de DRH puis en fonction de ces enjeux-là, de la compétition du privé, du fait que vous avez aussi, naturellement, par rapport au budgétaire, à respecter, naturellement, l'équilibre. Est-ce que je m'exprime bien pour que vous puissiez me donner un petit peu une réponse à cela?

M. Lacroix (Marc): J'ai souligné dans mon exposé, et plusieurs intervenants, à date, ont — comment je pourrais dire? — mis en évidence le caractère fortement compétitif dans lequel on se retrouve pour attirer les talents. Vous faites valoir que la rémunération est un facteur, mettons, qui n'est pas le moindre, c'est vrai. Mais, vous savez, on a développé, au cours des dernières années, un outil qui s'appelle l'indice d'attrait dans la fonction publique. On a procédé à une première mesure, une première mesure en 2009, pour savoir, évidemment, par rapport au secteur privé — parce que c'est vous-même qui y avez fait allusion — quels étaient les facteurs — il y avait une dizaine de facteurs — puis où ces facteurs-là se positionnaient dans le public et dans le privé.

J'aimerais peut-être vous faire part des résultats, si on veut, de ce qui ressort dans cet indice d'attrait. Par exemple, vous avez des facteurs, là, comme la sécurité d'emploi, salaire et avantages sociaux, conciliation vie personnelle familiale, travail contribuant au développement de la société, apprentissage et développement du potentiel, perspectives de carrière, lieu de travail, vision et réputation de l'employeur, climat, ambiance de travail et intérêt du travail, contenu des tâches. Dans la sécurité d'emploi — là, on parle d'une note moyenne sur 10 — le public score, si vous me passez l'expression, 8,1, et le privé, 4,8. Donc, un écart de 3,3.

Un autre fait saillant de ce sondage, celui-là, qui est quand même, je vous dirais, inquiétant selon moi, c'est l'intérêt du travail, le contenu des tâches, donc la valeur intrinsèque, là, ou l'intérêt intrinsèque du travail qu'on effectue: 5,8, fonction publique; 7,2, je veux dire, secteur privé. Perspectives de carrière: 6,5, 6,5. Alors, quand on parle que, des fois, que la perspective de carrière, ça peut être bouché dans le public, en tout cas le regard qu'on nous renvoie n'est pas celui-là. Travail contribuant au développement de la société, c'est-à-dire le fait de travailler dans le secteur public — comment je pourrais dire? — l'impact qu'on peut avoir sur l'ensemble de la société, 6,6 seulement pour le secteur public. Alors, on voit... je ne peux pas vous faire part de tous les résultats, ce serait trop long, mais qu'il y a des éléments ou des facteurs sur lesquels on est bien positionnés et d'autres pour lesquels on l'est beaucoup moins.

Salaire et avantages sociaux peut-être, parce que vous y avez fait allusion: fonction publique québécoise, 7,7; et entreprise privée, 6. Alors, on est quand même... le choix du secteur public par jeunes personnes, les sondages nous...

Une voix: ...

M. Lacroix (Marc): Pardon?

Une voix: C'est 3 000 personnes...

M. Lacroix (Marc): Peut-être que M. Mercier voudra aussi, avec votre permission, M. le Président, pouvoir compléter ma réponse.

Le Président (M. Reid): Allez-y, M. Mercier. Allez-y.

M. Mercier (Guy): Alors, oui, évidemment, dans le cas des salaires, on avait quand même un positionnement plus favorable. C'est un sondage qui a été effectué auprès de 3 000 personnes, 3 000 répondants de plus de 18 ans, ce qui est quand même assez significatif. Bien sûr, ce ne sont pas nécessairement des gens qui sont des potentiels d'emploi, des gens qui sont en mode recherche d'emploi, parce qu'on n'était pas capables, à ce moment-là, de les identifier. Mais, dans un prochain sondage, qu'on prévoit faire cette année, évidemment on va essayer de mieux cibler les répondants pour aller voir l'évolution de l'image de la fonction publique, là, par rapport au secteur privé, évidemment, et de voir comment l'évolution de l'attrait de la fonction publique a évolué auprès de la population, et, idéalement, en essayant de cibler principalement les gens qui sont en recherche ou qui ont un intérêt pour trouver un emploi.

Le Président (M. Reid): Je peux compléter par une petite question, peut-être. Il ne reste pas beaucoup de temps, mais, rapidement, l'élément qui est défavorable, dont vous avez parlé tout à l'heure, c'est lié à l'emploi, la tâche elle-même. Mon souvenir d'un passage dans la fonction publique fédérale, où on avait des problèmes semblables, c'était lié, entre autres, au fait que la structure du travail, dans un environnement gouvernemental, est forcément plus mécanique, dans ce sens qu'on a un contrôle qui doit être assez sérieux, donc il y a des tâches qui sont plus structurées, qui demandent peut-être moins... ou enfin qui laissent peut-être moins de place à l'imagination, etc. Est-ce que cette problématique-là existe? Est-ce que c'est lié à ça d'une quelconque façon? Est-ce qu'on fait quelque chose pour ça?

M. Mercier (Guy): On est beaucoup dans la perception, si vous permettez, parce que ce ne sont pas des employés de la fonction publique, évidemment, c'est la population. Donc, c'est une perception d'image, et ils ne sont pas en mesure, nécessairement, de bien mesurer comment fonctionne la fonction publique. Nous, on sait qu'à l'interne... C'est sûr qu'on peut penser que l'administration publique, ce sont des grandes organisations, les ministères et organismes, c'est plus lourd de fonctionnement qu'une entreprise privée, surtout quand on parle de plus petites entreprises. Mais il reste que, quand M. Lacroix parlait tout à l'heure, là, de capsules vidéo qui vont être mises en ligne, là, à la fin du mois pour bien présenter les possibilités de carrière et comment les gens... — ce sont des fonctionnaires qui viennent témoigner dans les vidéos — comment ils exercent leur travail et comment ils aiment leur travail, alors, évidemment, ça va aider à redresser, justement, cette image-là, là, qui peut être négative auprès d'un ensemble de la population.

Le Président (M. Reid): On s'adresse directement à cette image-là par des moyens comme ceux-là, là.

M. Lacroix (Marc): Les meilleures ambassadeurs sont nos employés. Alors, avec le programme Ambassadeurs, avec les fonctionnaires en résidence, avec les capsules vidéo, nos employés témoignent. Mais peut-être conclure sur ce point, M. le Président, c'est que la fonction publique, je pense, elle bénéficie d'acquis perceptuels positifs en ce qui a trait au salaire et avantages sociaux, à la sécurité d'emploi puis aux mesures de conciliation travail-vie personnelle. Mais elle est toutefois mal perçue peut-être sur ce qu'on y fait, et on a intérêt à le faire connaître, à donner le goût de travailler dans le secteur public.

Le Président (M. Reid): ...le fond de l'histoire, là, finalement. O.K. Merci beaucoup. Je passe la parole maintenant au député de Richelieu.

M. Simard (Richelieu): Bon, pour continuer dans la même ligne, cette étude, cet indice d'attrait, c'est intéressant d'avoir... ça permet de mieux saisir ce que la population, ce que les... où en sont les attentes. Cependant, quand on fait de l'étalonnage, du «benchmarking», on veut avoir des organisations comparables, comment elles réussissent à attirer, quel est leur taux de rétention, quel est le niveau de compétence qu'elles réussissent à attirer. Et, en ce sens-là, est-ce que vous avez fait des tentatives pour comparer, par exemple, ce qui se passe dans d'autres fonctions publiques? On pense municipale, qui, évidemment, on le sait, pour des raisons complexes, offre des salaires beaucoup plus élevés, au niveau fédéral également. Est-ce que vous avez fait...

Et, en sous-question, quand on parle de carrière, on parle... Et je parle ici pour tout le monde, mais surtout des professionnels et des cadres, la possibilité d'avoir des parcours individualisés, de pouvoir avoir des carrières accélérées selon les compétences dans un univers qu'est la fonction publique québécoise, qui est très hiérarchisée et très normée par des conventions collectives que Mme Gauthier a soigneusement écrites, c'est — négociées, en tout cas — donc... Moi, intuitivement, là, j'ai... Mais, avec les années, c'est le problème de vieillir, l'intuition se raffine par de nombreux cas. Le gouvernement fédéral offre des parcours individualisés qui sont très attractifs. Je vais vous donner un... J'ai dû le citer devant vous une fois ou deux, mais, si je radote, ne m'en voulez pas.

J'ai eu l'occasion, dans ma famille, de voir quelqu'un qui avait un parcours scolaire remarquable: meilleures universités ici, aux États-Unis, sciences politiques, London School of Economics. Mais, avant de terminer London School, le gouvernement fédéral est allé tout de suite lui faire une offre avec voyage au Canada, trois visites dans trois ministères différents, proposition de projet de carrière. Et, évidemment, cette personne voulait bien... Et sa priorité, c'était de

venir au Québec pour toutes sortes de raisons, elle voulait... mais elle était à Ottawa et elle fait... Je regarde son parcours de carrière, en moins de sept, huit ans, elle fait un parcours inimaginable au plan salarial, d'abord, et au plan de la progression au Québec. Est-ce qu'on envisage, est-ce qu'on regarde la possibilité de négocier, ou d'organiser, ou de planifier une plus grande souplesse dans l'évolution des carrières?

Et c'est un élément de recrutement important aussi. Les jeunes qui sortent aujourd'hui n'ont pas toujours envie d'une retraite, ce n'est peut-être pas ça qui les fait choisir une carrière. Traditionnellement, on le sait... Ça joue encore, on ne peut pas le nier, là, mais ça ne peut pas être l'argument majeur. En tout cas, c'est inquiétant quand c'est l'argument majeur... Sur la motivation et l'intérêt de la candidature, ça devrait être assez inquiétant. Alors, vous voyez la tonalité de ma question, comment introduire de la souplesse, de l'initiative, du dynamisme dans ce processus-là?

● (16 heures) ●

M. Lacroix (Marc): Votre question est en deux volets, si j'ai bien compris. Le premier volet concerne le «benchmarking» ou, enfin, le regard qu'on peut porter sur d'autres administrations, sur des pratiques innovantes qui pourraient nous inspirer. Alors, parce qu'évidemment on vit dans le même environnement, l'évolution du marché de l'emploi, la concurrence accrue pour attirer et retenir le personnel qualifié, l'arrivée, au sein des organisations, d'une relève diplômée, mais moins expérimentée, la gestion aussi d'équipes diversifiées sur le plan de la culture et des âges, c'est des défis, ça, tant dans le privé que dans le secteur public.

Alors, sachez qu'on participe à divers forums comme administration publique, des activités juridictionnelles telles que des tables interprovinciales en ressources humaines, des conférences annuelles qui réunissent des responsables de ressources humaines dans chacune des fonctions publiques du Canada. On collabore aussi sur une base régulière avec la fonction publique française et de façon ad hoc avec d'autres fonctions publiques à travers le monde. Mais l'initiative la plus récente, elle vient du Secrétariat du Conseil du trésor, on a initié au mois de février 2012 — donc, c'est tout récent, il y a quelques semaines — une table d'échange stratégique en gestion des ressources humaines réunissant des leaders reconnus en gestion des ressources humaines des secteurs publics, privés et universitaires. Et, parmi les organisations représentées, on retrouve le Centre hospitalier universitaire de Québec, l'Industrielle Alliance, Telus, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, HEC Montréal, Uni-Select, CMP Manufacturiers, Mouvement Desjardins.

Et on déjà eu une première rencontre, la deuxième est prévue, a lieu dans quelques jours. Alors, la première était sur un thème plutôt général, là, on a exposé vraiment la réalité du secteur public. Pour certains, c'était plutôt étranger. Et là on va se centrer... Comme le thème de la prochaine rencontre, c'est les meilleures pratiques d'attraction, si on veut. Donc, il y aura, comme ça, quatre ou cinq fois par année, des rencontres d'échange sur nos pratiques respectives, avec les défis communs qu'on a à relever. Alors, c'est quand même intéressant, prometteur.

Maintenant, sur la question des parcours carrière, évidemment je n'y ai jamais oeuvré. Je sais, pour avoir travaillé quelques années au Secrétariat aux emplois supérieurs, pour avoir visité mon vis-à-vis à quelques reprises à Ottawa, c'est quand même une autre culture, et l'exemple vient de haut en termes de parcours carrière. On sait qu'au niveau des emplois supérieurs aussi cette approche — comment je pourrais dire? — est dûment appliquée. Les postes vacants sont affichés. Comment je pourrais dire? Les candidats peuvent manifester leur intérêt. Et, vous savez, quand ça part de haut dans une administration, bien, parfois, moi, je peux vous dire que le changement s'implante à d'autres niveaux.

Néanmoins, je dirais, il ne faudrait pas toujours penser que le Trésor, que le secrétariat, comme organisme central ou comme tous les organismes centraux, d'ailleurs, a réponse à toutes les problématiques. Moi, je sais, puis mon collègue aussi du secteur fonction publique, que plusieurs ministères et organismes ont mis en place dans leurs organisations propres des programmes de relève. J'étais à la Régie des rentes il y a longtemps déjà, il y a, ma foi... il y a plus d'une décennie où c'était en organisation, avait mis en place un programme de relève pour les jeunes qui voulaient y faire carrière. Donc, je pense qu'un des rôles du Secrétariat du Conseil du trésor, dans le contexte où l'on vit, c'est peut-être, je dirais, pour parer l'argument qu'on ne fait pas ci ou ne fait pas cela... c'est de recenser, je dirais, les meilleures pratiques comme des pratiques de parcours carrière, je dirais, et de les porter à l'attention de ceux qui n'ont pas encore emboité le pas. Et, je vous le dis, on serait surpris parce que je connais quand même plusieurs ministères et organismes qui ont développé des programmes, je dirais, maison pour la relève dans leur organisation et des parcours carrière. Mais un des rôles du Trésor comme organisme central, c'est justement de documenter ces pratiques-là et d'en faire la promotion auprès de ceux qui n'ont pas encore emboité le pas.

M. Mercier (Guy): Nous sommes bien conscients aussi que l'intérêt pour les carrières est un facteur de fidélisation. C'est sûr que les jeunes qui rentrent qui veulent, évidemment, progresser, faire carrière, s'ils sont bien soutenus, c'est une façon de les garder dans la fonction publique, évidemment, de les faire évoluer. On est donc, dans ce concept-là, en train de planifier des parcours de carrière justement pour bien identifier les possibilités de carrière pour les jeunes — évidemment, les gens qui sont déjà en emploi — et être capables de leur identifier... en fait, de monter des parcours — bien, on est au Conseil du trésor et on doit s'adresser à 90 ministères et organismes — de monter des parcours génériques de carrière qui pourraient... sur lesquels les ministères et organismes vont pouvoir, en fonction, en fait, de leurs compétences spécifiques, de leurs spécialités, être capables d'adapter les programmes de formation. En fait, c'est comme si on allait avoir des parcours de carrière préidentifiés, préétablis dans lesquels on va identifier au ministère des moyens à mettre en place, puis on va être en soutien à ces moyens-là, notamment de la formation, mais aussi, là, du coaching, du mentorat pour aider les gens, évidemment, à cheminer, là, dans leur carrière, et pas juste en termes de formation théorique, mais en termes d'accompagnement puis en termes, évidemment, d'apprentissage, là, dans différents stages d'emploi.

Alors, on est à planifier ces outils-là, là. Évidemment, on pense être capables, durant la prochaine année, de pouvoir mettre ça en place. On va expérimenter un programme, notamment un programme de relève avec les directeurs généraux de l'administration, là, de la fonction publique, là, pour lequel, évidemment, eux, se sont dits volontaires à expérimenter

ce parcours-là de carrière pour les gens qui sont dans le domaine de l'administration. Mais, sur ce programme-là, évidemment, on veut bâtir des programmes de relève pour l'ensemble des gestionnaires, des cadres de la fonction publique. On a une expérience pilote aussi avec le cercle des jeunes leaders dans la fonction publique, qui ont, évidemment, démarré un programme, évidemment, un peu à titre pilote pour, justement, soutenir la carrière, là, des gens qu'on identifie comme étant des gens qui ont beaucoup de potentiel dans la fonction publique.

Alors, à partir de ces expériences-là, on est en train, justement, de définir ces parcours-là de carrière et on va être en soutien à ça, en soutien aux personnes, aux individus et aux ministères et organismes pour être capables de bien, évidemment, préparer la relève. Parce que, du côté des cadres, évidemment on vit beaucoup de départs, on vit beaucoup de départs à la retraite, il y en aura encore beaucoup dans les prochaines années, et ça a comme impact, évidemment, le phénomène suivant. C'est qu'il y a beaucoup de postes de cadres à remplacer, et il n'y a pas de relève très expérimentée. Donc, on doit se tourner vers une relève jeune, et la relève jeune, même si elle est très compétente, elle doit être mieux préparée que des gens qui ont beaucoup d'expérience. Et c'est la raison pour laquelle, évidemment, là, on met l'accent sur ces parcours-là de relève, ces programmes de relève, et qui visent non seulement la formation théorique, mais aussi l'accompagnement, la mise en situation des stages, et c'est tout ça, évidemment, qui fait partie de la réflexion actuelle.

Le Président (M. Reid): Merci. Nous allons passer au bloc du gouvernement avec le député de Vanier.

M. Huot: Merci. Merci, M. le Président. Bonjour, M. Lacroix. Bonjour à toute votre équipe. Un bonjour particulier à M. Garon, Mme Létourneau, mes questions vont, sans doute, s'adresser peut-être un peu plus à eux. Mais je veux continuer... Avant de tomber dans ces dossiers-là, je voulais continuer sur le sujet qui venait d'être abordé. Je me demandais, avez-vous des données sur le nombre de personnes qui ont quitté la fonction publique dans les dernières années? Il y a quelques personnes... Moi, dans mon entourage, j'en connais quand même quelques-uns. Je sais que ce n'est pas commun qu'un jeune de 28, 30 ans quitte la fonction publique, mais il y en a, et je me demandais si vous aviez des données là-dessus.

M. Mercier (Guy): Sur les départs?

M. Huot: Sur les départs, complètement, de la fonction publique parce que... Sans compter des anecdotes personnelles, mais j'en connais, quand qu'ils appellent les ressources humaines pour dire qu'ils démissionnent de la fonction publique, les ressources humaines, souvent, ne savent pas quoi faire parce que c'est très rare. Mais il y en a quelques-uns. Donc, simple curiosité, peut-être que vous ne les avez pas avec vous, mais...

M. Mercier (Guy): Je peux vous donner des...

M. Huot: Oui.

M. Mercier (Guy): ...le nombre de départs ou le nombre de départs à la retraite, là... le nombre de départs général, mais principalement à la retraite...

M. Huot: Non, ce n'est pas...

M. Mercier (Guy): Oui.

M. Huot: C'est absolument le contraire, ce n'est pas la retraite...

M. Mercier (Guy): C'est seulement...

M. Huot: ...c'est des gens en début de carrière qui décident, finalement: Ce n'est pas pour moi, la fonction publique, je quitte la fonction publique.

M. Mercier (Guy): Oui. Non, je comprends. Le nombre de départs, j'ai le chiffre, je pourrai vous le donner, là, il faut que je le cherche. Mais je peux vous dire que le taux de mobilité externe, c'est-à-dire les gens qui quittent la fonction publique, le taux de roulement, en fait, ce qu'on appelle, là, est de 7 % dans la fonction publique seulement. C'est-à-dire les gens qui quittent pour aller ailleurs, là...

M. Huot: En général.

M. Mercier (Guy): ...en général, de façon générale, est de 7 %. Quand on le compare au secteur privé, le secteur privé, mais pour des secteurs comparables, des secteurs de travail comparables à la fonction publique, on va parler des niveaux techniques ou des niveaux de services professionnels, scientifiques et autres, là... Parce que, si on se compare à la restauration, c'est sûr, on n'est plus dans le même contexte du tout, là. La restauration, exemple, dans le privé, vit un taux de roulement de 50 %. Alors, les secteurs privés, pour les secteurs comparables à la fonction publique, sont de l'ordre de 22 % à 26 %, alors que le taux de roulement pour la fonction publique, pour la mobilité externe, pour les gens qui quittent la fonction publique, est de 7 % seulement.

● (16 h 10) ●

M. Huot: C'est des chiffres, peut-être, que vous pourriez donner à la commission, là, plus tard. Moi, ça m'intrigue comme données. Je voulais vérifier aussi avec vous en même temps... Vous avez parlé de la relève pour les cadres, entre autres. Je ne sais pas où est-ce que c'en est. Je sais que, par le passé, il y a eu des critères de nombres d'années d'expérience qui étaient quand même assez sévères pour mettre quelqu'un dans un poste d'encadrement. On parlait, entre autres... Bien, le poste de cadre qu'on voit le plus souvent, à ma connaissance, c'est classe IV — je ne sais pas si c'est encore ça — chef de service, souvent, ou directeur. Classe IV, c'était toujours un minimum de huit ans d'expérience. Huit ans d'expérience, c'est quand même assez long. Pour quelqu'un, disons, qui a une maîtrise ou un doctorat, par exemple, et qui... comme on dit, qui graffigne l'asphalte, là, qui en veut, qui en veut un peu plus, huit ans peut être long avant d'être dans un poste d'encadrement. Est-ce que c'est toujours ça? Et est-ce que c'est quelque chose qui est appelé à changer, compte tenu des propos que vous venez de tenir dans votre échange avec le député de Richelieu?

M. Mercier (Guy): Pour l'instant, évidemment, les conditions d'admission pour les postes de cadre, comme pour tous les emplois de la fonction publique, sont établies dans les directives de classification. Alors, pour chaque corps d'emploi — on en a 165 dans la fonction publique — il y a une directive de classification, et laquelle directive de classification établit les attributions, et notamment les conditions pour accéder à cet emploi-là. Et, effectivement, pour l'instant, il n'y a pas de changement à ça.

Mais, dans le cas des cadres IV, évidemment, il n'y a pas de problématique, là, , évidemment, d'attraction à ces niveaux-là parce que c'est le premier niveau d'encadrement. Et je vous dirais que le dernier concours de promotion qui s'est fait auprès de l'ensemble de la population professionnelle pour accéder à ce niveau-là a quand même classé environ 2 000 personnes sur liste de déclaration d'aptitudes, alors que le besoin est d'à peu près entre 150 et 200 par année. Alors, il n'y a pas de motif pour nous pour l'instant, je dirais, d'abaisser le niveau d'expérience requis pour accéder à ça. Mais, évidemment, si jamais le problème se posait, qu'il n'y a personne, puis on n'a pas de relève possible...

M. Huot: Mon point de vue, ce n'est pas tant qu'il n'y a personne, c'est tant que, pour le jeune qui veut gravir les échelons de la fonction publique, ça peut être long, huit ans, avant de lui offrir un poste d'encadrement. C'était plus ça, mon point de vue.

M. Mercier (Guy): Par ailleurs, peut-être une précision, parce que vous parlez, évidemment, de maîtrise, puis tout ça, c'est sûr que la scolarité est tenue en compte, est prise en compte et compense pour de l'expérience, évidemment, qui est manquante ou qui n'est pas suffisante. Alors, quelqu'un qui aurait une maîtrise se trouve donc avantagé et peut accéder plus rapidement à un emploi de cadre IV.

M. Huot: Parfait. Donc, c'était ma parenthèse pour terminer l'intervention du député de Richelieu. Je voulais aller plus sur la question de la gestion des ressources informationnelles. M. Lacroix, vous en avez parlé dans vos remarques d'introduction. Vous parlez, entre autres, de nouvelles unités qui seraient mises en place dédiées à la gouvernance. Là, je veux bien comprendre, dans votre... dans le rapport... il y a un rapport qui avait été donné à... — je cherche le document — qui avait été à la suite du rapport du Vérificateur général. Vous aviez un plan d'action qui date de novembre 2011, qui avait été mis, et vous parliez... Vous avez eu 59 postes, nouveaux postes qui avaient été accordés, qui sont en dotation, je pense. Je ne sais pas si c'est terminé. Un, ça, c'est une des questions.

Vous avez redéfini votre structure administrative — c'est ce qui avait été présenté dans le plan d'action — avec une direction générale entièrement dédiée aux projets, donc analyse, autorisation, suivi, etc. Vous nous dites dans vos remarques introductives qu'il y a une nouvelle unité aussi qui va être créée. Donc, moi, mon réflexe dans ce temps-là, c'est de me tourner vers l'organigramme, puis je veux bien comprendre. Tout ce qui est à droite complètement, là, dans votre organigramme quand on regarde, ce qui est sous M. Garon, finalement, là, on a deux directions générales. Dans les suivis du rapport du Vérificateur général, c'est une des directions générales qui est là est une mesure... est un suivi. C'est ce que je veux bien comprendre. Et je veux comprendre aussi la différence... Parce que, quand on lit les noms de directions générales, on parle d'une direction générale de gouvernance des ressources informationnelles, puis l'autre, c'est la coordination gouvernementale des ressources informationnelles. Quand on lit ça comme ça, on ne voit pas une très, très grosse différence entre gouvernance et coordination.

Est-ce que les mandats sont très clairs pour chacune des directions générales? Est-ce que les mandats peuvent être conjoints occasionnellement? Sur papier, là, c'est difficile de voir la différence. Et, même quand on regarde le nom de direction, on a des directions de planification, on a d'autres directions de vision gouvernementale et d'orientation. Je ne vois pas des très, très grosses différences dans les noms de directions, je ne sais pas si les mandats sont différents. Donc, je veux bien comprendre l'organisation dans toute cette branche-là, s'il vous plaît.

M. Lacroix (Marc): Écoutez, merci pour votre question. M. Garon pourra, sans doute, compléter ma réponse, là, sur son organisation administrative. Vous parliez de 59 nouveaux postes, là, pour relever l'ensemble des défis, là, liés principalement à la mise en œuvre de la loi et de la politique-cadre, la loi n° 133, comme vous dites. En fait, c'est 20 nouveaux postes qui ont été attribués pour l'année 2012-2013, vous le savez. Évidemment, il y a beaucoup à faire. Il y a des nouveaux processus à implanter, des outils, je veux dire, à développer. En ces matières, considérant que les besoins sont grands à l'échelle du secrétariat, mieux vaut, je pense, y aller graduellement parce que c'est trop facile de demander des ressources additionnelles sans consentir les efforts requis pour, je dirais, améliorer les façons de faire, ou encore abandonner un certain nombre de pratiques, ou encore, parfois, cibler les éléments qui sont les plus risqués. Alors, avant de consentir 59 ressources — c'est quand même considérable dans le contexte — on a pris la décision d'en consentir une vingtaine

dont la moitié vont être dédiées à la nouvelle Direction générale de l'encadrement du portefeuille gouvernemental des projets en ressources informationnelles. Donc, il y aura une troisième direction générale, mais il y a des éléments d'une des directions générales actuelles, celle de Mme Létourneau, qui vont migrer vers la nouvelle direction générale en question.

M. Huot: Pour bien comprendre, cette nouvelle direction générale, est-ce que c'est ce à quoi vous faites référence dans vos remarques introductives...

M. Lacroix (Marc): Oui, absolument.

M. Huot: ...une nouvelle unité qui sera mise en place? C'est la direction générale?

M. Lacroix (Marc): Oui, bien sûr. Elle va analyser les demandes d'autorisation de projets et faire des recommandations sur l'autorisation de ces projets. C'est déjà une responsabilité qui existe dans une des directions générales existantes. Elle va suivre la santé des projets. C'est bien d'avoir un tableau de bord sur l'état de santé des projets une fois qu'on aura effectué, quelque fois par année, une collecte d'information dans les ministères et organismes et, ensuite, dans les réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation. Mais ce qui est le plus important lorsqu'on collecte des données, c'est d'en faire une bonne analyse et, surtout, d'agir sur la réalité dans une perspective préventive.

Lorsque requis, évidemment, elle va recommander et appliquer des mesures de redressement des projets en difficulté. Même si cette unité administrative là, bien, la décision est prise, le poste de gestionnaire est en dotation, le candidat sera sélectionné au cours des prochaines semaines, mais il y aura une dizaine de postes à doter. Mais déjà, dans la direction générale de Mme Létourneau, prenez les sept projets dans le rouge, là, si vous me passez l'expression, et qui ont été identifiés, là, dans les projets de développement informatique en difficulté, bien là toutes les équipes des ministères et organismes concernés ont été rencontrées par l'équipe de Mme Létourneau. Alors, on peut... Dans la mission de la nouvelle unité administrative, évidemment, ça va être une équipe d'intervention non pas en mode, je vous dirais, impérialiste, mais en mode, je vous dirais, conseil, en mode support pour trouver des solutions avec les équipes dédiées dans les ministères et organismes.

L'équipe va aussi encadrer puis accompagner les organismes publics en matière de gestion de projets et de gestion de portefeuilles de projets. Parce qu'on pourrait, tout à l'heure, si vous le désirez, parler un peu du bilan, les points positifs et moins positifs qui émergent des constats effectués par cette première collecte, mais on s'aperçoit qu'on a quand même des croûtes à manger dans nos organisations en gestion de projets, et là on a un rôle, comme organisme central, pour développer une offre de service, un coffre à outils afin de développer de la formation pour instrumenter, développer, parfaire les compétences des gens qui oeuvrent en ressources informationnelles, d'une part, mais aussi dans la gestion des projets d'infrastructure.

Alors, l'unité administrative nouvelle va aussi jouer un rôle d'accompagnement, d'agent du changement et de conseil, j'en ai parlé, elle va assurer une vigie active sur les meilleures pratiques, notamment en matière de gestion de projets, et globalement elle va être responsable du portefeuille gouvernemental de projets en ressources informationnelles, toute la question de la reddition de comptes, là, dont la présidente parlait lorsqu'elle a rendu public le tableau la semaine dernière dans le contexte du gouvernement ouvert.

Le Président (M. Reid): Merci, M. le secrétaire. Je vais passer la parole maintenant...

M. Huot: Je vais revenir.

Le Président (M. Reid): ...pour un bloc d'une douzaine... minutes au député de Chutes-de-la-Chaudière, qui est un député indépendant associé à la CAQ.

● (16 h 20) ●

M. Picard: Parfait. Merci, M. le Président. Merci au personnel du secrétariat d'être ici. Moi, tantôt, j'écoutais M. Lacroix qui parlait des cibles de réduction des effectifs, je voudrais me faire démêler. Parce que je regarde vos chiffres, là, puis, dans les effectifs de la fonction publique du Québec, lorsque vous sortez les documents, normalement vous avez recensé tous les postes, et je vois qu'en 2012 les documents qui ont été produits chez vous donnent 62 748 ETC, en 2011 il y en avait 71 818, puis vous dites que c'est en baisse de 14 ETC. Mais probablement que la réponse à cette grande différence là, c'est l'Agence du revenu. C'est ça? O.K. Ça, ça va bien.

Mais, après ça, lorsque je continue l'analyse de tout ça, je vois que de l'année 2006-2007 à 2010-2011... Non, excusez. J'ai fait une demande d'accès à l'information, et, pour cette même période de 2006-2007 à 2010-2011, il y a eu 14 116 départs à la retraite. C'est vraiment... on a eu le détail. Et, lorsqu'on regarde pour la même période, la réduction d'effectifs sur ces quatre années-là, c'est 552. Donc, la politique du remplacement un sur deux, je veux juste qu'on m'explique l'application qui en est faite dans la fonction publique. Soit qu'il y a quelque chose que je ne saisis pas bien, mais je voudrais juste vous entendre là-dessus.

M. Lacroix (Marc): Oui. Je pense que j'en ai parlé un petit peu dans mon allocution d'ouverture. Évidemment, le un sur deux s'applique, et je vais essayer de vous expliquer ça le plus simplement possible. Quand on l'applique, ça crée comme une réserve — on va dire ça comme ça — en début d'année en fonction des priorités. Et il y a des priorités nouvelles au sein d'un gouvernement, il y a une réallocation de cette réserve-là pour répondre à un certain nombre de besoins. Donc, quand on dit qu'en 2011-2012 il y a eu une diminution de 14 ETC, ça s'explique, évidemment, par l'impact du remplacement partiel des départs à la retraite et le gel de la masse salariale, mais compensé par des ajouts accordés en raison de priorités

gouvernementales. Prenez, par exemple, au cours de cette année, de cette année 2011-2012, l'année à laquelle je réfère, au ministère de la Sécurité publique, une hausse de 297 ETC essentiellement pour les services correctionnels et de nouveaux mandats, dont l'accessibilité à la justice et la création du Commissaire à la lutte contre la corruption. Au ministère de la Justice, un ajout de 244 ETC résultant principalement de la négociation avec les juristes de l'État et les procureurs aux poursuites criminelles et pénales. Au CSPQ et au ministère des Transports... Et je pourrais, comme ça, ajouter... C'est ce qui fait qu'on se retrouve, finalement, avec une diminution seulement de 14 ETC. Mais, s'il n'y avait pas eu la politique du un sur deux puis qu'on avait voulu répondre à ces nouvelles priorités, on se serait trouvés quand même en situation de croissance.

M. Picard: Si je comprends bien, donc, pour la période que j'ai citée, de 2007 à 2011, bien là vous indiquez qu'il y a eu une réduction de 500 quelques, mais c'est plutôt... Vous n'avez pas suivi la politique ou... Non, je me reprends, vous avez suivi la politique, mais il y a eu de nouveaux services d'offerts à la population. C'est pour ça qu'on ne voit pas l'impact un sur deux de façon très claire. C'est ce que je dois comprendre avec votre réponse.

M. Lacroix (Marc): Bien, je vous parle de l'approche, quand même, depuis 2010-2011, de réallocation parce que la réduction, je dirais, plus stricte du un sur deux, ça a été dans les premières années, si vous me passez l'expression. Mais, quand même, globalement, là, si on regarde ça globalement, de 2003-2004 à 2011-2012, la cible d'effectifs utilisés par la fonction publique est passée de 66 913 ETC à 62 748. On exclut l'Agence du revenu, bien sûr. Il s'agit d'une baisse nette de 4 165 ETC ou de 6,2 %. C'est ça, la réduction entre 2003-2004 et 2011-2012.

M. Picard: Mais il y a combien de personnes qui ont quitté pour la retraite pour cette même période là? O.K. Mais ça va, je comprends le principe.

M. Lacroix (Marc): On pourra vous fournir les données si on veut...

M. Picard: Oui, ça serait intéressant. Tantôt, on parlait d'attraction, que vous avez sorti des outils pour essayer de conserver le personnel le plus possible, mais je remarque que, chez vous, c'est un sur quatre qui quitte, là, c'est 23 %. L'an passé, c'était 23... Je comprends que c'est une amélioration, là, mais vous faites quoi? Parce que, moi, ça m'inquiète qu'au Conseil du trésor il y ait un roulement de personnel comme ça lorsque que vous êtes un organisme très, très important dans l'appareil gouvernemental.

M. Lacroix (Marc): Oui. Bien, c'est une bonne question. D'ailleurs, on s'y...

M. Picard: J'essaie d'en avoir des bonnes parce que je n'en ai pas beaucoup, moi.

M. Simard (Richelieu): Ils sont tous partis après votre arrivée, c'est ça...

M. Lacroix (Marc): Alors donc, le taux de roulement du secrétariat a été de 23 % pour l'exercice financier 2010-2011. Puis, en comparaison, la moyenne gouvernementale a été de 12,5 %. Alors, c'est une très bonne question.

Donc, de quoi on parle quand on parle de taux de roulement, hein? En fait, la formule de calcul est la suivante: démissions plus mutations sorties, plus promotions sorties, plus retraites fois 100 sur la population au 1er avril. C'est de ça dont on parle lorsqu'on parle du taux de roulement. Alors, comment on l'explique? Alors, il y a plusieurs raisons qui peuvent amener des employés à quitter le secrétariat, comme dans toute organisation, d'ailleurs, là. D'abord, au secrétariat spécifiquement, il y a eu des changements organisationnels importants au cours des dernières années. Pensons seulement à la fusion avec le ministère des Services gouvernementaux. Mais il y a eu aussi des réformes importantes qui ont dû être préparées. Je pense à la loi n° 133, notamment. Tout ça crée un contexte, je vous dirais, où, dans un organisme central comme le Secrétariat du Conseil du trésor, qui est un organisme de gouverne, qui est un peu... Le Conseil du trésor, c'est l'antichambre du Conseil des ministres. On travaille sur les priorités de l'État, sur le plan de retour à l'équilibre budgétaire. Ça crée un certain contexte, je vous dirais, d'urgence ou de fébrilité, d'une part. D'autre part, c'est un organisme de gouverne.

Ce qu'on attend des personnes qui y travaillent, bien sûr ça s'apparente à ce qui se passe dans un ministère à mission verticale, mais, en même temps, c'est différent. Et on a l'expérience — les gestionnaires peuvent en témoigner — de personnes qui nous arrivent de ministères et d'organismes et qui viennent pratiquer, je veux dire, leur métier dans un organisme central, et elles s'aperçoivent que c'est autre chose. La prise de décision lorsqu'on élabore une stratégie de ressources humaines de portée quinquennale ou lorsqu'on élabore une nouvelle loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles ou un plan de retour à l'équilibre budgétaire, le processus décisionnel — comment je pourrais dire? — la plupart du temps, il est plus long, la mise en oeuvre est plus complexe. Il y a des gens qui aiment voir des résultats plus rapides lorsqu'ils travaillent au bas de l'échelle, je vous dirais, et, donc, ça crée... c'est un peu des éléments de contexte. Néanmoins, je pourrais deviser assez longtemps sur les raisons de ce taux-là, mais le secrétariat a instauré une pratique qu'on appelle les entrevues de départ, hein?

M. Simard (Richelieu): ...une précision si tout le monde me le permet.

Le Président (M. Reid): Oui.

M. Simard (Richelieu): Est-ce que c'est constant, ça? C'est une année exceptionnelle ou les cinq dernières années, là, ces taux-là seraient à peu près constants?

M. Lacroix (Marc): Ça varie un peu, mais c'est élevé, d'accord? C'est supérieur à la moyenne gouvernementale, d'accord?

M. Simard (Richelieu): Mais c'est le double, là.

M. Lacroix (Marc): Donc, ça devient un enjeu, disons-le, et c'est la raison pour laquelle le secrétariat, avant mon arrivée, a instauré une pratique, une très bonne pratique. Lorsque des gens quittent, on leur offre de rencontrer la Direction des ressources humaines et on les questionne sur qu'est-ce qui vous amène à quitter. Alors, au nombre des... l'analyse des entrevues de départ, donc... Et c'est un bilan, d'ailleurs, annuel qui est présenté au comité de direction du secrétariat, question de faire valoir qu'on prête attention à ce phénomène-là. Donc, les motifs les plus souvent invoqués par les personnes qui quittent: l'encadrement insatisfaisant, manque de présence, de soutien, d'ouverture et de clarté de la part des gestionnaires. Les gestionnaires, au secrétariat du Conseil du trésor, sont... Comment je pourrais dire? J'ai déjà géré ailleurs, je n'ai jamais vu autant de gestionnaires sur la ligne de feu, que ce soit lors de la séance hebdomadaire ou autrement. Donc, certains pourraient les appeler des superprofessionnels. Ils sont très, très gestionnaires contenu, mais les deux mains dedans, si on veut. C'est de l'encadrement, mais, en même temps, c'est de l'encadrement, là... c'est comme si le général était en première ligne de feu, si vous me passez l'expression.

Donc, il y a aussi le manque de reconnaissance, l'effort à souligner de façon concrète et personnalisée, reconnaissance des forces. Mais ça, ce sont des éléments qui pourraient aussi apparaître dans d'autres organisations. Mais comprenez que ça trouve quand même un écho particulier chez nous sur les mesures à mettre de l'avant pour faire baisser ce taux-là. Il faut quand même dire que, pour l'exercice financier 2011-2012, le taux de roulement, il est de 17 %. Donc, c'est déjà une amélioration. On est en train de revoir notre planification stratégique, ça a été soumis à notre présidente, et c'est un des objectifs de la future planification stratégique, ça va de soi. Si ce n'était pas là, vous pourriez vous poser des questions. Et l'objectif qu'on vise, si le plan est accepté, bien sûr, sous réserve, c'est de diminuer d'au moins 2 % par année.

Néanmoins, ce que je vous dis, ce n'est pas suffisant parce que, d'abord, on sait, aussi on a pris action au cours des derniers mois. Nous nous sommes dotés d'un plan directeur des ressources humaines au secrétariat. C'est bien de poser des gestes ad hoc, d'adopter une politique de reconnaissance, de faire un programme pour ci, pour ça, mais c'est important, je pense, d'avoir une vision et de faire en sorte que nos politiques en matière de ressources humaines reposent sur des assises solides. Cette assise-là, c'est une vision claire qui est partagée au niveau du comité de direction, qui est partagée aux gestionnaires et qui est communiquée à l'ensemble du personnel.

Nous avons donc un plan directeur des ressources humaines — je l'ai ici, si ça vous intéresse, je pourrai le déposer — avec des axes d'intervention, des objectifs, des actions. Et nous sommes déjà en déploiement d'un certain nombre d'actions parce que ça coûte cher, un taux de roulement comme celui-là, en dotation, ça coûte cher à tous égards. Ceux qui restent... Parce qu'il y a beaucoup de postes vacants quand il y a un taux de roulement comme celui-là, alors ça vient taxer la qualité de vie des employés qui restent. Alors, c'est un élément clé, je dirais, de notre prochain plan stratégique, mais déjà... Et, si vous le voulez, je pourrai prendre du temps pour vous expliquer les actions qui sont en déploiement pour, je dirais, faire en sorte que, sur quelques années, sur la durée du prochain plan stratégique, nous nous retrouvions dans la moyenne des ministères et organismes.

● (16 h 30) ●

Le Président (M. Reid): Merci. Je voudrais laisser encore trois minutes pour l'intervention du député des Chutes-de-la-Chaudière.

M. Picard: Merci, M. le Président. Dans votre allocution tantôt, M. Lacroix, j'ai sursauté lorsque, dans une des dernières pages, vous dites: Devenir et demeurer efficient. Ça veut dire qu'auparavant vous ne l'étiez pas? Est-ce que c'est ça?

M. Lacroix (Marc): Non, ça veut dire que ce n'est jamais...

M. Picard: Bien, pour moi, devenir, c'est comme si vous ne l'étiez pas avant, là. Pour moi puis... est-ce que je dois faire un lien avec le taux de roulement? Je ne sais pas, là. C'est parce que c'est vraiment une question de... Ce n'est pas ça, j'avais... On lit certains documents. Celui-là, je ne l'avais pas lu encore, mais, non, je voudrais vous entendre là-dessus parce que, pour moi, là, vous dites «devenir», donc l'organisation ne l'était pas pour moi.

M. Lacroix (Marc): Au sens où devenir davantage. Bien, écoutez, en cette matière, l'efficacité, l'efficience dans des grandes organisations, qu'elles soient publiques ou privées, ce n'est jamais gagné d'avance. Il faut que — comment je pourrais dire? — les dirigeants donnent le ton. Il faut aussi avoir une approche systématisée en optimisation de processus. Il faut avoir une culture continue d'efficience et d'efficacité. Et, de surcroît, le Secrétariat du Conseil du trésor, de par son rôle de gouverne, de par ce qu'il impose aux ministères et organismes, doit donner l'exemple, que ce soit, on pourra y revenir tantôt si vous voulez... Son rapport annuel de gestion doit être exemplaire, doit répondre aux attentes de la Commission de l'administration publique. Ses pratiques en matière d'efficacité et d'efficience doivent aussi être exemplaires.

Alors, c'était un message pour dire, finalement, que l'organisation qui s'appelle Secrétariat du Conseil du trésor, de par son rôle et ses responsabilités, doit donner l'exemple. C'est la raison pour laquelle, il y a quelques mois, nous avons créé la direction de la performance organisationnelle. Pourquoi? Parce que, dans les organisations, lorsqu'on veut atteindre des seuils nouveaux de performance, il faut d'abord nommer la performance, il faut loger la responsabilité de la performance dans l'organisation, avoir un plan de match. Nous avons maintenant un plan directeur sur trois ans pour cette nouvelle direction de la performance, avec des résultats qui sont visés, et c'est ça, la création d'une culture de la performance qui

dépasse la haute direction de l'organisation. Alors, c'était tout simplement une réaffirmation dans un organisme central qui doit, à cet égard, je dirais, plus que jamais dans le contexte que l'on connaît, donner l'exemple, et rien de plus.

M. Picard: C'est bon. Merci.

Le Président (M. Reid): C'est bon. Merci beaucoup. Je vais passer maintenant la parole au député de Charlesbourg.

M. Pigeon: Merci. Merci, M. le Président. Et bonjour à toutes les personnes présentes, M. Lacroix et toutes les personnes qui vous accompagnent. Vous avez parlé dans vos remarques préliminaires, M. Lacroix, de la question des projets d'infrastructure, qui m'intéresse, et, en fait, des plus petits projets d'infrastructure. Vous avez parlé d'un cadre de gouvernance pour les projets de 5 à 40 millions, et pourriez-vous me donner quelques informations sur les éléments clés de ce cadre de gouvernance, et qu'est-ce qui peut être amélioré, qu'est-ce qui est l'endroit où il y a le plus de difficultés, qu'est-ce qu'on fait pour y remédier, et ainsi de suite? Et, donc, je voudrais avoir un peu des précisions sur ce cadre de gouvernance pour les petits projets.

M. Lacroix (Marc): Oui. Alors, ça me fait plaisir de vous répondre. D'abord, cette nouvelle politique-cadre pour les projets entre 5 et 40 millions, elle est en élaboration. Nous sommes en mode consultation auprès des ministères et organismes. C'était une des mesures annoncées par la présidente dans le cadre des actions concertées l'automne dernier, en octobre, avec son collègue le ministre des Transports. Mais il faut dire que l'exemple est venu finalement des bénéfices qu'a apportés la politique-cadre pour les projets supérieurs à 40 millions, et on s'est quand même aperçus qu'il y avait un volume important de projets entre 5 et 40 millions et que, parce qu'on avait retiré à date d'importants bénéfices dans les façons de faire dans les pratiques de gestion de projets avec la politique pour les projets supérieurs à 40 millions... eh bien, les décideurs ont décidé d'aller de l'avant avec, je dirais, cette politique-là.

Donc, la politique est en élaboration actuellement, puis il s'agit essentiellement d'adapter les meilleures pratiques qui avaient été mises de l'avant pour les projets supérieurs à 40 millions et de faire les adaptations nécessaires pour que dans tous les portefeuilles de projets ministériels ou... Puis on sait qu'il y a des ministères comme les Transports, la Société immobilière du Québec, les ministères de la Culture, de la Santé et des Services Sociaux et de l'Éducation, les ministères concernés par le programme québécois d'infrastructure... il y a quand même un certain volume de projets entre 5 et 40 millions qui mériteraient de profiter, je dirais, des enseignements puis des bénéfices qu'on a connus par l'application de la politique-cadre, là, qui est mise de l'avant depuis 2008. C'est ça.

M. Pigeon: Mais, de façon plus spécifique, parce que, bon, c'est de la gestion de projets, là, de façon plus spécifique, est-ce qu'il y a des responsabilités changées? Est-ce qu'il y a plus d'imputabilité à certaines personnes? Ça se matérialise comment, en fait?

M. Lacroix (Marc): Bien, écoutez, ma collègue qui travaille sur le projet pourra vous donner des éléments de précision additionnels, mais on parle, pour l'essentiel, d'un mode de planification de projet, hein? C'est de la planification de projet, vous avez tout à fait raison, c'est de la gestion de projet, et c'est la création même de bureaux de projets. Dans les entités que je vous ai mentionnées, pour la plupart d'entre elles, les cinq que j'ai mentionnées et qui sont, dans un premier temps, visées par l'implantation des bureaux de projets, sauf exception, il n'y avait pas de bureau de projets. Alors, on est en train d'avoir, là, une approche beaucoup plus systématisée pour l'implantation des bureaux de projets. Même dans l'offre de service de qu'on s'appête à déployer, il y aura même un diagnostic de maturité organisationnelle en gestion de projet qui va être appliquée dans ces organisations et des outils, un coffre à outils commun, pour justement la mise en application des bonnes façons de faire.

Mme Blackburn (Julie): Dans le fond, ce qu'on peut rajouter, c'est qu'on va s'inspirer beaucoup de la politique-cadre sur les grands projets. Par contre, on ne montera pas les décisions au niveau du Conseil des ministres ni du Conseil du trésor. C'est plus au niveau des dirigeants d'organismes, on veut les sensibiliser, on veut qu'ils travaillent davantage sur la planification. Donc, inspiré des meilleures pratiques en gestion de projet, un bureau de projets qui va aussi être au courant de tout ce qui se passe, systématiser les façons de faire. Comme je vous dis, présentement, on est en consultation. Donc, on n'est pas très avancés, il reste du travail à faire. Ça devrait être déployé au cours des prochains mois.

M. Pigeon: Mais, si je comprends bien, donc c'est essentiellement une meilleure planification, décrire le projet en plus d'étapes, faire du suivi à chaque étape. Est-ce qu'on est dans cette question-là, c'est ça, l'essentiel est là ou...

Mme Blackburn (Julie): ...

M. Pigeon: Quand on veut bien planifier, en fait, et ensuite faire plus de suivi, s'assurer que chaque étape est franchie puis que toutes les étapes ont été planifiées du début à la fin ou enfin...

Mme Blackburn (Julie): En mettant des points de contrôle, un peu comme la politique-cadre a mis des points de contrôle au dossier d'affaires initial et au dossier d'affaires final, on a des points de contrôle au Conseil des ministres. Alors, on veut faire l'équivalent, mais au niveau du dirigeant de l'organisme.

M. Pigeon: O.K. O.K.

M. Lacroix (Marc): ...l'étape du dossier de présentation stratégique, où on doit — comment je pourrais dire? — démontrer la pertinence du projet, il y a le stade du dossier d'affaires initial, où on doit parler de l'option privilégiée, du mode de réalisation privilégié également, puis le dossier d'affaires final, évidemment, où on précise les coûts, les risques de la... la portée de façon beaucoup plus précise. Alors, évidemment, pour les plus petits projets, il ne faudrait pas que ce soit le gros kit, comme on dit. C'est un plus petit kit mais qui s'inspire quand même, je dirais, des mêmes principes pour gérer le risque. C'est ça, finalement. C'est gérer le risque qui est la finalité.

M. Pigeon: Un autre élément, M. Lacroix. Dans votre présentation, on a parlé d'optimiser les infrastructures en ressources informationnelles, on a parlé de rationalisation, de consolidation des environnements bureaucratiques... bureaucratiques... bureautiques. Est-ce que je suis en train de faire un lapsus freudien?

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Pigeon: Non, mais je voudrais plus de précisions dans ça parce que j'ai vécu dans un autre environnement des projets informatiques complexes. Je les ai vécus soit au début, soit à la fin, et c'est d'une grande complexité. Il y a des projets qui réussissent extrêmement bien, puis il y a des projets qui réussissent beaucoup moins bien, et j'aurais voulu voir, là, quelle est votre approche, quelles sont les plus grandes difficultés pour organiser intelligemment l'informatique, quelles sont les vraies grandes difficultés et, d'après vous, quels sont les meilleurs moyens de contrôle.

Et moi, je prends toujours le même exemple, qui va vous faire sourire probablement. Maintenant, on fait nos rapports d'impôt par informatique, hein, on envoie tout, et, que je sache, depuis que ça existe, ça a toujours fonctionné. Donc, on l'a extrêmement bien fait, je présume. Ça a été extrêmement bien fait, puis ça a été extrêmement bien fait pour une raison bien simple, c'est que, quand il s'agit du revenu du gouvernement, on ne peut pas... hein, on ne peut pas se planter. Je pense que c'est clair. Et, donc, il y a des moyens. Et, quand on veut, je dirais, faire le reste, on se rend toujours compte qu'il y a un blocage ici, il y a un blocage là, etc. Puis là je regardais de façon générale, vous avez, je dirais, une vision générale qui a été donnée dans les remarques de M. Lacroix. Moi, je voudrais un petit peu plus de précisions, là. À quoi on va s'attaquer précisément pour faire en sorte qu'on fait une gestion plus serrée des ressources informatiques?

● (16 h 40) ●

M. Lacroix (Marc): D'accord. D'abord, les sommes dépensées, là, annuellement pour les ressources informationnelles dans les ministères et organismes et dans les réseaux de la santé, et de l'éducation, et... c'est considérable, là, hein, on parle de 2,6 milliards par année. Mais 40 % de ces sommes sont dédiées aux projets. C'est souvent des projets informatiques en difficulté dont on entend parler, mais c'est 40 % des sommes. 60 %, c'est en continuité, en exploitation, en entretien, et ça, on n'entend pas souvent parler de ça. Je pense que, pour avoir une...

M. Simard (Richelieu): En renouvellement de licences aussi.

M. Lacroix (Marc): Pardon?

M. Simard (Richelieu): En renouvellement de brevets puis en renouvellement de licences.

M. Lacroix (Marc): Notamment. Mais ce que j'allais dire, c'est que, pour avoir un impact durable sur cette réalité-là, je pense qu'il faut une stratégie globale, et on s'est doté, au cours des derniers mois, au cours de la dernière année, d'une stratégie de transformation et d'optimisation des ressources informationnelles dans la foulée de l'adoption de la loi n° 133. Il y a sept axes d'intervention à cette stratégie-là. Les trois premiers axes sont les axes 1, 2 et 3 — j'en ai parlé dans mon exposé — touchent les infrastructures: l'axe 1, la mise en commun des infrastructures; l'axe 2, la consolidation des environnements bureautiques; l'axe 3, la consolidation des services de télécommunications. Mais il y a quand même d'autres axes: l'axe 5, la mise en place de l'infonuagique; l'axe 6, toute la question du partage et de la mise en commun des applications; l'axe 6, l'optimisation ou la gestion de l'expertise et du savoir-faire; et l'axe 7, l'intensification de la gouvernance des projets.

Pour chacun de ces axes-là, il y a un plan maître avec des livrables au cours de la prochaine... Nous avons instauré une gouvernance. À chaque vendredi, chaque vendredi qui se présente, il y a un comité de gouvernance qui se réunit, que je préside. M. Garon y assiste, mais les dirigeants réseau de l'information également de Santé et Services sociaux et de l'Éducation, ainsi que le président-directeur général du CSPQ, hein? Et, le comité de gouvernance et toutes les équipes qui soutiennent ce comité-là, le mandat, c'est de voir à la mise en oeuvre de cette vision-là qui va se déployer au cours des prochaines années.

Mais là je vous parle d'axes d'intervention. Mais il y a des projets concrets. Prenons, par exemple... Si on prend les trois premiers axes — parce qu'on parle peut-être moins souvent de ça, de la question de l'optimisation des infrastructures — le premier axe, c'est la mise en commun des infrastructures. Ça concerne les centres de traitement, les serveurs, le stockage des données puis la plateforme centrale. Je ne veux pas passer les trois axes, ça serait trop long, mais juste prendre l'axe 1 pour vous donner une idée de ce qu'on vise. Par exemple, dans l'axe 1, on vise la finalisation du regroupement des ordinateurs centraux. Ça avait débuté au milieu des années quatre-vingt-dix. Vous vous souviendrez, à l'époque — probablement que vous vous en souvenez, M. le député de Richelieu — le Secrétariat du Conseil du trésor avait imposé par décret l'adhésion aux services centralisés pour tous les ministères et organismes, mais à l'exception de la CSST, de la SAAQ, de la RAMQ, de la RRQ, de la SQ. La RAMQ s'est jointe en 2007, la RRQ l'a fait en 2008. Ils y ont vu leur intérêt parce qu'il y a quand même une rareté de main-d'oeuvre dans ce domaine. Donc, on compte actuellement environ 60 ministères et organismes

comme clients de ce service. C'est un regroupement qui a permis de réaliser des économies représentant plus de 10 millions par année depuis 2006. Alors, on entend maintenant finaliser ce regroupement-là et on l'a communiqué à la communauté gouvernementale.

Un autre élément de l'axe sur la mise en commun des infrastructures, c'est la consolidation de la gestion des centres de traitement. Seulement dans la région de la Capitale-Nationale, il y a plus de 100 centres de traitement. Alors, on souhaite regrouper puis centraliser la gestion des centres de traitement informatiques, puis consolider, puis rationaliser les serveurs puis le stockage des données. Alors, on pense que ça va nous assurer des économies d'échelle, d'abord à cause de la diminution du nombre d'espaces réservés à cette fin. Ce qui va entraîner automatiquement des économies d'électricité, parce qu'on sait que, dans les centres de traitement, ça consomme beaucoup d'électricité, des économies aussi en ventilation puis en climatisation. Cette consolidation-là va diminuer également le nombre de ressources humaines dont on a besoin pour nous occuper de ces centres. Et on sait que, dans ces centres-là, il y a beaucoup de contractuels qui travaillent dans ces centres de traitement, et ça va permettre de réduire leur nombre.

Il y a aussi les équipements...

Une voix: ...

M. Lacroix (Marc): Oui, je termine sur cet élément-là. Les équipements ont diminué substantiellement en grosseur au cours des dernières années, hein? Les serveurs, c'était gros comme un frigidaire, comme je dis, puis, aujourd'hui, c'est gros comme une caisse de bière, juste pour faire image. Donc, les salles de serveurs...

M. Simard (Richelieu): Quelle belle image...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Lacroix (Marc): Donc, on va pouvoir faire des réaménagements, relocaliser des centres de traitement. Et le gouvernement fédéral, à titre d'exemple... le gouvernement fédéral américain a amorcé en 2010 le regroupement de ses 2 000 centres de traitement pour en avoir 800 à terme, à la fin de 2012, et il anticipe des économies de 5 milliards de dollars. Et le même mouvement a été effectué au gouvernement fédéral canadien, je n'ai pas les chiffres. Mais, juste pour vous dire qu'ici le regroupement des ordinateurs centraux puis la consolidation des centres de traitement, ça devrait permettre des économies de 11 millions de dollars.

Je pourrais vous défiler comme ça chacun des sept axes, mais retenez que nous avons un plan de match, qu'il y a une gouvernance pour voir à la mise en oeuvre de ce plan-là et qu'il y a déjà des résultats qui vont poindre à l'horizon en 2012.

Le Président (M. Reid): Merci, M. le secrétaire. Je donne la parole maintenant au député de Richelieu.

M. Simard (Richelieu): Merci, M. le... On va continuer, ça va bien aller, là. Donc, vous allez pouvoir poursuivre assez facilement, on va continuer. Le constat qui est fait — et je pense que vous l'accepterez — qui a été fait par le Vérificateur général, qui a été fait directement ou indirectement par la présidente du Conseil du trésor, qui est en creux dans la loi n° 133 comme il l'était dans la politique, c'est qu'il y a des problèmes, des problèmes majeurs. On n'aurait pas tous ces changements si ça allait bien. Et, une fois qu'on aura dit qu'il y a des problèmes ailleurs, que ce n'est pas spécifique au gouvernement, là, il reste qu'il faut faire face à ça.

Dans les éléments diagnostiques qui ont été identifiés, il y a notamment la question du personnel, de la main-d'oeuvre, de la sous-traitance, du recours à des ressources externes généralisé dans l'ensemble de l'organisation gouvernementale dans le domaine des ressources informationnelles. Ça, il faut en parler.

Deuxièmement — et c'est une conséquence de ça — il y a aussi le constat que, s'il y a un recours très élevé à des ressources externes, c'est qu'il y a une très grande faiblesse ou un manque de ressources internes. Ça a l'air d'une lapalissade, là, mais il faut quand même le dire, une fois que vous aurez éliminé les ressources externes, il faudra toujours faire face à la nécessité de recruter des ressources internes. Et, M. Mercier le disait tout à l'heure, ce n'est pas si simple que ça, ce sont des domaines hautement compétitifs et complexes.

L'une des solutions — et je ne l'ai jamais senti vraiment à travers les axes — c'est de spécialiser, comme le font les grandes entreprises maintenant, spécialiser certains secteurs dans la réalisation de projets informationnels. On l'a vu — d'ailleurs, je l'ai applaudi — après cinq ans d'échecs on a confié à la RAMQ le soin de mettre en oeuvre une bonne partie du DSQ, par exemple, du Dossier santé Québec. Et je trouvais que c'était une bonne idée parce qu'effectivement la RAMQ a une longue expérience. Et c'est un peu aberrant qu'on n'y ait pas songé plus tôt, mais est-ce qu'on tente actuellement d'identifier et de spécialiser un certain nombre de ministères et organismes pour être capable de fournir aux autres leurs compétences et leurs services ou concentrer chez eux plus de compétences et de services de façon à aider à passer à travers cette crise des ressources informationnelles?

M. Lacroix (Marc): En fait, le Vérificateur général du Québec a mis cruellement en évidence que le ratio contractuels en informatique dans la fonction publique québécoise était très élevé par rapport à ce qui se passe dans d'autres provinces canadiennes. C'est un rapport du simple au double, de mémoire, et on s'est engagés, d'abord, à avoir une politique de recours aux ressources externes. C'est une des 63 actions dans le plan qui a été déposé à la Commission de l'administration publique en réponse aux observations contenues dans le rapport du Vérificateur général en mai 2011.

Mais, pour répondre à votre question, il s'agit là, ce que vous dites ou la proposition que vous faites, du sixième axe de la stratégie de transformation puis d'optimisation des ressources informationnelles, c'est l'optimisation de

la gestion de l'expertise et du savoir-faire. On propose de mettre en place ce qu'on appelle des centres d'excellence gouvernementaux dans les technologies novatrices de même qu'un réseau interministériel d'experts. On parle ici de pôles d'expertise qui vont permettre, évidemment, aux employés de partager puis de développer leur expertise, leur savoir-faire, mais c'est une synergie, de loger peut-être un certain nombre de responsabilités... une synergie, donc, qu'on veut créer dans des centres d'excellence. Alors, ça rejoint exactement votre idée. Je vous dirais que, dans les sept axes, cependant, pour être tout à fait honnête, là, si j'avais à les hiérarchiser en termes de degré d'avancement, c'est peut-être celui — mes collègues pourront me corriger — pour lequel à la fois nous avons le moins de livrables identifiés puis qui est le moins déployé. Il faut quand même dire que cette stratégie n'a pas encore un an, là, elle est élaborée depuis moins d'un an, mais...

● (16 h 50) ●

M. Simard (Richelieu): ...les silos, c'est complexe.

M. Lacroix (Marc): Oui. Puis les silos, c'est complexe. C'est la raison pour laquelle, d'ailleurs, le dirigeant principal de l'information doit mettre tant d'efforts à instaurer des mécanismes de gouvernance, mettre tant d'efforts pour communiquer le sens du changement. Sachez qu'aux six semaines je réunis... M. Garon et moi, on réunit toute la communauté des dirigeants sectoriels de l'information, et, à date, nous n'avons manqué aucun rendez-vous depuis que la fonction est créée. Vous m'entendez, aux six semaines, dans l'amphithéâtre du G, nous consacrons — et je n'ai manqué aucune réunion — une demi-journée pour communiquer le sens et la portée des changements parce que ce n'est pas vrai que c'est du central seulement qu'on va réussir à implanter ces changements-là. Il nous faut faire des dirigeants sectoriels de l'information des alliés pour réussir ce changement, qui va s'étendre au cours des prochaines années.

Je dois comme sous-ministre, au forum des sous-ministres — et je le fais — aussi plaider, je vous dirais, la même cause. Alors donc, on a une stratégie bien articulée, on a un comité de gouvernance, on a aussi... Il faut se le dire, on est suivis par le Vérificateur général et par la Commission de l'administration publique. Nous avons un plan d'action avec 63 actions. Au moment où je vous parle, il y en a 26 qui sont complètement réalisées. Il y en a 15 qui sont réalisées à 90 % au moment où je vous parle et qui seront terminées au mois de juin. Ça en fait 41 sur 63. D'aucuns ont vu dans ce plan un plan ambitieux. Je pense que la commission l'avait qualifié d'ambitieux. Alors, nous sommes en train... Je dirais, en très peu de temps, nous allons faire la démonstration, lorsque nous serons invités ici à nouveau — et nous rencontrons même les représentants du Vérificateur général, là, dans quelques jours — faire la démonstration que la réforme est en train de se déployer et que nous sommes en train de donner les suites attendues dans la foulée de l'adoption de la loi n° 133 et de la politique-cadre.

M. Simard (Richelieu): Oui. Toujours dans la même veine, question un peu embêtante, mais réelle. Vous avez des réunions le vendredi matin aux six semaines. Enfin, vous avez une vie très occupée, personne ici ne va en douter, là. Chacune des étapes de réalisation des plans dont on parle implique votre rôle, mais vous cumulez, en tout cas, actuellement le rôle de DPI avec celui de secrétaire du Conseil du trésor. Vous avez un... M. Garon est là pour vous aider dans ce travail, mais où en êtes-vous dans le recrutement d'un dirigeant principal de l'information?

M. Lacroix (Marc): Bien, d'abord, je voudrais vous dire un peu une boutade, le secrétaire aide beaucoup le dirigeant principal de l'information dans l'accomplissement de ses fonctions auprès de la communauté gouvernementale. Enfin, trouvez pourquoi. Mais il reste que c'est quand même fort utile de cumuler les deux rôles, je m'en rends compte. Et probablement, au stade de maturité de la fonction dans le... Parce que c'est une fonction qui est nouvelle au gouvernement du Québec, nous avons un gros plan de match, et que, pour un temps, je dirais, ces responsabilités soient portées à la fois par le secrétaire et le DPI, je pense que cela sert la cause. Je le dis bien humblement, ça dépasse la personne. C'est ça. Alors, pour le moment, je vous dirais, c'est la situation. Je suis — comment je pourrais dire? — secondé de façon très appuyée par M. Garon, qui, au même titre que ses collègues ici dans d'autres secteurs de la gestion des ressources, est à temps plein, je veux dire, dans ce domaine-là.

Mais je vous dirais que je consacre la moitié de mon temps au domaine des ressources informationnelles. Parce que la réforme est ambitieuse. Si on veut voir le changement, il faut s'impliquer auprès de la communauté, et c'est le prix à payer. Mais je pense qu'avec les sommes qui sont en jeu, dont je vous parlais, mais surtout le changement de culture qu'il faut implanter, je dirais, ce n'est peut-être pas rendre un si mauvais service, je dirais, à cette ambition stratégique que, pour un temps, le secrétaire ait cette double responsabilité.

Et, aussi, je pourrais simplement terminer là-dessus, puisque, parfois, ça se dit ou ça se cause, je n'ai pas un profil technologique, hein? D'accord. Mais je pense que de plus en plus de dirigeants principaux de l'information dans...

M. Simard (Richelieu): ...

M. Lacroix (Marc): Non, mais Gartner même l'a souligné dans une étude récemment, de plus en plus de gens qui ont des profils business, ou affaires si vous préférez, se retrouvent... On y voit nettement l'avantage d'avoir quelqu'un... Parce que des technologues, vous savez, il y en a plein nos organisations. Et, quand on a un changement comme celui-ci à piloter, je pense que la connaissance, je dirais, de l'organisation gouvernementale, la connaissance aussi, la vision des services clients — j'ai été longtemps dans le service à la clientèle à la Régie des rentes — constituent un atout.

M. Simard (Richelieu): Moi, je suis assez convaincu par votre plaidoyer, là. Je pense que votre rôle institutionnel — en tout cas, au moins dans la phase d'implantation de toutes les mesures — peut sans doute être un atout non négligeable. Si vous trouvez le temps de faire le reste de votre travail, évidemment, et les objectifs sont exigeants là aussi.

Revenons, si vous permettez, à l'encadrement normatif des contrats. 2006 est une date très importante parce qu'en acceptant certains changements nous avons aussi... le législateur a décidé que les grands réseaux passaient sous la responsabilité... enfin, devaient être sujets aux mêmes règles normatives dans l'attribution des contrats de tous ordres. Et c'est un changement majeur, c'est considérable. Historiquement, là, c'est un énorme changement. Je pense aux pratiques tellement diversifiées qu'il pouvait y avoir, et pas toujours les meilleures, dans les réseaux de l'éducation et de la santé. Où est-ce qu'on en est à peu près cinq ans plus tard, là, maintenant que les... Au moins quatre ans après que les normes aient été émises, où est-ce qu'on en est dans cette implantation de ces nouveaux contrôles, de cette nouvelle façon de faire? C'est complexe, j'en suis certain, mais je voudrais avoir un vrai état de fait. Ne mettez pas la poussière sous le tapis, là, c'est... Et, je vous dis, je pose la question en sachant que le défi est considérable.

Mme Blackburn (Julie): Excellente question. Je m'y attendais.

M. Simard (Richelieu): Donc, elle n'est pas si bonne que ça.

Des voix: Ha, Ha, ha!

Mme Blackburn (Julie): Voulez-vous changer? En 2008, lorsque la Loi sur les contrats est entrée en vigueur, le 1er octobre, on a fait une offensive massive au niveau de la formation. En six semaines, on a formé près de 3 000 personnes des trois réseaux. Pour avoir fait partie de l'équipe de formation, je peux vous dire que c'était un choc sur le terrain dans les deux autres réseaux. Ministères et organismes, le changement était moins majeur, mais je peux vous dire que santé et éducation n'ont pas trouvé ça évident dès le départ. Par contre, plus le temps passe, mieux ils sont assimilés. Je peux vous donner quelques exemples. Par exemple, les réseaux de la santé et de l'éducation, on ne les dessert pas normalement pour ce qui est des secrétaires de comité de sélection, et, plus ça va, plus on a des gens des deux réseaux qui s'inscrivent à nos formations, tiennent à avoir l'agrément comme les ministères et organismes, veulent bien comprendre leur rôle. Et puis je peux vous dire aussi que les deux autres réseaux, santé et éducation, prennent les politiques de gestion... Quand on prend les politiques de gestion pour faire du contrôle, ils font la même... ils copient les mêmes politiques. On essaie vraiment de s'arrimer de plus en plus. On vous disait tout à l'heure qu'on va s'occuper de la reddition de comptes du réseau de la santé, donc c'est un signe que le ministère de la Santé tient à ce qu'on s'arrime.

On a fait également... On a un service-conseil qu'on offre. Donc, beaucoup de questions qui viennent des réseaux, on est capables de les aiguiller. On est capables également... On fait de la veille. Donc, souvent, on se...

M. Simard (Richelieu): ...j'allais vous demander, là, où en est la veille, là?

Mme Blackburn (Julie): On se promène sur le système électronique d'appel d'offres, puis, lorsqu'il y a des appels d'offres ou des contrats qui ont été publiés qui ne respectent pas la réglementation, on prend le téléphone puis on appelle dans les organisations. Ce que je peux vous dire, au départ, ce qui a été le plus difficile à assimiler, notamment pour les réseaux, c'était le fait que, les contrats de génie et d'architecture, on ne pouvait pas demander de prix, on devait évaluer uniquement la qualité et faire appliquer les tarifs. On a eu énormément de plaintes au départ et on est intervenus à toutes les fois. Maintenant, je peux vous dire qu'on n'en a presque plus, des plaintes, ça va beaucoup mieux de ce côté-là. Ça fait quand même presque quatre ans que la loi est appliquée.

Donc, je peux vous dire, quand on a des problématiques, on s'y attaque immédiatement. On a même développé des bulletins d'interprétation sur les marchés publics, on en a quelques-uns qui ont été publiés. Lorsqu'il y a des problématiques particulières, que, lorsqu'on lit la loi, ce n'est pas évident au niveau de l'interprétation, on prend position. Le Conseil du trésor prend position, on met un bulletin sur Internet. Donc, à ce moment-là, les entrepreneurs peuvent s'en servir et montrent à l'organisme public: Voici ce que pense le Trésor. D'ailleurs, il y a eu une injonction dernièrement contre un organisme public, et le juge a reconnu la validité du bulletin d'interprétation en disant: On se fie sur le bulletin du Secrétariat du Conseil du trésor. Si le Trésor le dit, c'est bon. Donc, on n'était quand même pas peu fiers de notre réalisation.

Le Président (M. Reid): En conclusion.

Mme Blackburn (Julie): En conclusion, je peux vous dire que le rapport qu'on va déposer en 2014 devrait le démontrer, que les réseaux l'ont assimilé de plus en plus, mais je peux vous le dire, moi...

M. Simard (Richelieu): Un pourcentage de...

Mme Blackburn (Julie): Pardon?

M. Simard (Richelieu): Un pourcentage de réalisation, selon vous, là.

Mme Blackburn (Julie): Je ne serais pas capable de vous dire un pourcentage, par exemple. Je peux vous dire qu'on a beaucoup moins de plaintes au niveau des entreprises puis qu'on continue, on ne lâche pas.

M. Simard (Richelieu): C'est les entreprises qui le souhaitent, avoir un système unique.

Mme Blackburn (Julie): Exactement. Les entreprises sont très contentes.

Le Président (M. Reid): Merci, Mme Blackburn. Je vais passer la parole maintenant au député de Vanier.

M. Huot: Oui. Merci. Merci, M. le Président. Dans ma dernière intervention tantôt, j'avais posé une série de questions, on a manqué de temps pour la réponse. Je vais reprendre un peu, là, vous aviez terminé en parlant... bien, peut-être pas terminé, mais, dans votre réponse, vous parlez de la nouvelle direction générale qui est actuellement affichée. Ce que j'ai cru comprendre, c'est que vous... il y a un appel de candidatures, là, pour le poste. Et là je veux bien comprendre parce que, sur papier — là, c'est peut-être M. Garon qui pourra me répondre — là, sur papier, on va avoir ce qu'on appelle le Sous-secrétariat aux ressources informationnelles et bureau du dirigeant principal de l'information, trois directions générales, donc, et là je veux bien comprendre la différence entre les trois directions générales. On parle d'une direction générale de l'encadrement des ressources informationnelles, une direction générale de la coordination des ressources informationnelles et une direction générale de la gouvernance des ressources informationnelles. Je veux bien comprendre le rôle des trois et la différence entre le rôle des trois. Sur papier, il y a un danger que les gens disent: Non, c'est mon mandat parce que les trois mots se ressemblent, là. Donc, je veux bien comprendre la différence des mandats entre les trois directions générales.

● (17 heures) ●

M. Garon (Denis): Oui. Alors, Denis Garon, secrétaire associé aux ressources informationnelles. Écoutez, le bureau du DPI est en mode de transition actuellement. On sait que, un, il y a la loi qui a été adoptée il y a à peine un an, ça va faire un an en juin, une politique-cadre qui s'ensuit. Et cette loi-là et cette politique-là amènent des opérations, ce qu'on appelle, pour nous, des opérations courantes, c'est-à-dire de gérer tous les éléments que la loi oblige dorénavant comme des planifications triennales, les programmations annuelles, les bilans de projets et toute cette organisation-là de mise en commun ou de toute cette organisation-là de travailler en collectivité avec l'ensemble des ministères et des organismes. Donc, pour faire ça, on a créé une direction générale dont s'occupe Mme Létourneau à ma droite...

M. Huot: En plus des nombreuses directions selon l'organigramme. Je pense qu'elle est à trois, quatre places sur l'organigramme.

M. Garon (Denis): Oui, mais je vais y revenir. Mais, donc, c'est une direction générale, donc, qui... appelons ça qui fait les opérations courantes reliées aux ressources informationnelles. Pendant qu'on dit ça, il y a aussi la préoccupation... Puis j'en arrive à la Direction de l'encadrement du portefeuille de projets en ressources informationnelles. Donc là, on a voulu vraiment isoler tout ce qui concernait la gestion des projets et la gouvernance des projets. Là, on n'est pas dans le monde des opérations technologiques, des opérations informationnelles, le fameux 60 % dont parlait Marc tout à l'heure, mais on est vraiment dans le projet.

Donc, ça veut dire, ça, ça se divise en deux gros morceaux. Il y a un morceau, bien sûr, qui est celui de s'assurer que le gouvernement va pouvoir autoriser les bons projets et les autoriser de la bonne manière, c'est-à-dire, donc, s'assurer que le projet non seulement répond à une série, là, de nécessités, mais aussi que la manière qu'il va se réaliser, bien il répond aux règles du jeu, les règles des normes, des standards, qu'il va s'assurer, à titre d'exemple, qu'on ne dira pas oui à un projet qui est déjà en marche ailleurs et qui ne pourrait pas être récupéré par une autre organisation. Ou même, encore là, lorsque c'est un projet qui est unique, on va vouloir dorénavant le faire dans une perspective ouverte, c'est-à-dire dans une perspective ou d'autres ministères ou d'autres organismes pourraient, tantôt, s'intégrer à ce projet-là pour éviter les duplications puis arrêter de travailler toujours en silo dans le domaine des TI, mais le voir d'une façon gouvernementale. Donc, il y a une nécessité d'analyser les projets de cette façon-là et de proposer au gouvernement, à titre d'exemple, proposer au gouvernement peut-être de répondre favorablement à un projet, mais voici les conditions sur lesquelles le projet devrait être approuvé, voici les règles du jeu.

Par la suite, bien, il y a tout le volet de suivi. On en a parlé tout à l'heure de s'assurer, donc, que le projet est réalisé selon ce qui devait être fait et est conforme, il est en conformité... Donc, il y a un suivi puis, au besoin, il peut y avoir des interventions directes pour redresser les situations, là, qui ne sont pas souhaitées.

Entre les deux, entre ces volets-là, il y a deux autres éléments, c'est que le... On est en mode présentement de projets porteurs, des projets dans lesquels on doit mettre en place des nouvelles façons de faire, dans lesquels on écrit un peu, en quelque sorte, un livre blanc, hein? On parlait tantôt... Marc faisait référence du plan de transformation, de mise en commun des serveurs, de mise en commun de systèmes. Il y a aussi d'autres concepts, là, qu'on entend souvent parler, là, d'informatique en nuage, entre autres, de gouvernement ouvert avec l'annonce que Mme Courchesne a faite la semaine passée avec M. Gauthier. Donc, ça oblige, ça, à mettre en place des projets. Donc, on a créé aussi dans notre organigramme... on a à quelques endroits dans l'organigramme des directions qui sont en charge de mettre en oeuvre ces nouveautés-là.

C'est aussi la même chose dans un autre projet majeur qui est celui du Québec numérique. Il y a eu une annonce encore lundi passé dans une MRC, il y en a eu une vendredi dernier dans laquelle le gouvernement... Dans le discours du budget 2011, vous vous souviendrez qu'il y avait 900 millions de dollars qui avaient été retenus, votés pour s'assurer que, dans les 10 ans qui vont venir, le Québec puisse se mettre à l'ère du numérique moderne, c'est-à-dire d'avoir partout sur le territoire du Québec l'Internet haute vitesse, vraiment haute vitesse, et non pas, là, un semblant de haute vitesse. Donc, encore là, ça a fait en sorte qu'on a créé une direction qui est chargée de réaliser ce projet-là. Mais, lorsqu'on dit ça, ça oblige à avoir des encadrements particuliers, définir les règles, définir les normes. On est un peu, si je peux me permettre, là, dans le quoi, quelle est la vision d'avenir, quelles sont les cibles qu'on doit atteindre. Donc, on a une direction générale qui, eux, leur responsabilité, dans le fond, c'est donner ces enseignements-là. Donc, ils les donnent à la fois pour les opérations courantes puis ils les donnent également pour le suivi puis la gestion des projets.

M. Huot: Ça permet, un peu, de départager, mais je vais vous amener sur une autre aussi. Bon, on a eu la... Je ne sais pas si... Ça va peut-être être avec vous aussi, M. Garon, parce qu'on a eu, bon, la loi n° 133. Là, on a une directive

sur la gestion des ressources informationnelles qu'on parlait de mettre à jour le mois prochain, je pense. Dans les documents, là, qui avaient été transmis, on parlait de juin, je pense. Et on aura en septembre un cadre de gestion en RI.

Donc, pour démêler tout ça, là, la loi n° 133, on parle d'une directive en RI puis d'un cadre de gestion en RI. Je ne sais pas qui a la responsabilité de tout ça dans l'organigramme, mais comment on démêle tout ça? Comment tout ça s'enligne un à la suite de l'autre? J'aimerais ça, vous... On n'a pas beaucoup de temps, malheureusement, mais j'aimerais ça, vous entendre là-dessus.

M. Garon (Denis): Regardez, de un, bon, la loi était comme porteuse de tout ça. Par-dessus la loi, on a dit: Ça prend maintenant... définir davantage les outils, les moyens pour y arriver. Donc, c'est la politique-cadre qui avait été déposée en décembre puis qui a été autorisée par le Conseil des ministres il y a quelque temps parce qu'il fallait l'ajuster à la loi. Et, suite à ça, il faut refaire la directive. Parce que la directive que nous utilisons présentement, c'est la directive de 2010, directive qui précédait la loi, donc qui ne touchait pas tout l'assujettissement qu'on voit dans l'ensemble des organismes. Donc, il y aura tantôt une directive qui va s'ajouter.

Quand on parle d'un cadre de gouvernance, c'est l'ensemble des outils qui, tantôt, va permettre...

M. Huot: ...c'est ce qui serait le cadre de gouvernance où on fait...

M. Garon (Denis): Non. Le cadre de gouvernance, c'est en soi... c'est l'ensemble — comment dire? — des outils structurants. Donc, il y a la loi, il y a la politique-cadre, il y a la directive. Il y a aussi des objectifs stratégiques qu'on veut se donner. À titre d'exemple, quel sera, je ne sais pas, moi, notre vision sur les sites Internet dans x...

Le Président (M. Reid): ...je m'excuse de vous interrompre. On pourra revenir tout à l'heure, mais les parlementaires doivent aller voter en Chambre, et nous revenons tout de suite après.

(Suspension de la séance à 17 h 9)

(Reprise à 17 h 25)

Le Président (M. Reid): Alors, je vais redonner la parole à M. Garon. Il reste environ, M. Garon, environ deux minutes. Il restait encore deux minutes à votre intervention, à peu près.

M. Huot: Écoutez, si je peux me permettre, on était sur le cadre... micro, merci. On était sur le cadre de gestion, puis, en même temps, vu qu'il reste deux minutes, je veux savoir où se situent aussi tous les liens avec nos deux réseaux là-dedans, là. Tu sais, on a comme défait l'organigramme. Il y a des choses qui sont en train de se passer en éducation, on en a parlé hors micro, là. Il y a des réflexions qui sont faites dans le milieu de l'éducation. En santé, je présume que c'est la même chose. Donc, où se situent les liens avec ces réseaux-là dans tout ça? Puis on finissait le cadre de gestion en même temps en 1 min 30 s, peut-être.

M. Garon (Denis): Bien, les...

Le Président (M. Reid): ...

M. Garon (Denis): Ça va, c'est beau. Bien, les réseaux, évidemment, sont maintenant assujettis à la loi. Donc, maintenant, chaque fois que, dans tous les comités de travail, dans les rencontres que nous avons avec l'ensemble des dirigeants sectoriels de l'information... Bien, les représentants des réseaux, donc il y a deux DRI: un DRI pour le réseau de l'éducation et un pour le réseau de la santé. Bien, ils font partie, si on veut, de l'ensemble de nos rencontres, de l'ensemble des travaux collectifs que nous faisons pour l'ensemble des ministères et des organismes.

L'exemple que je pourrais mentionner, dans le plan de transformation dont parlait M. Lacroix tout à l'heure, bien le comité de tous les vendredis matins, alors ces deux DRI là sont présents. Alors là, leur rôle, eux, c'est de s'assurer que les orientations gouvernementales et les façons que les grands projets corporatifs gouvernementaux... bien, ils sont appliqués dans leurs réseaux respectifs. Alors, c'est certain que c'est un défi majeur pour chacun des DRI parce qu'on sait que les réseaux, c'est des fonctionnements qui sont quand même différents du gouvernement. Il y a quand même une forme d'autonomie sur certains volets, là, lorsqu'on regarde ces réseaux-là. Donc, ils ont à mettre en place les règles du jeu, les normes, les standards et tout ce qu'on leur dicte.

Maintenant, dans les règles d'approbation, le Conseil du trésor, pour les ministères et les organismes, bon, il est responsable d'autoriser l'ensemble des produits, l'ensemble des outils qu'on demande dans la gouvernance des ressources informationnelles. Dans les réseaux, on sait que, par la loi, que c'est le ministre responsable du réseau qui a cette responsabilité-là. Donc, le dirigeant réseau d'un réseau, c'est avec son ministre qu'il va faire le lien et qu'il va s'assurer que l'ensemble, donc, des activités, des opérations en technologie sont bien autorisées, mais selon les règles, les conseils puis les directives que nous suggérons au gouvernement.

Pour assurer une cohérence de tout ça, on a convenu qu'avant qu'un dirigeant réseau demande une autorisation dans un contexte particulier à son ministre... bien, c'est convenu qu'il va nous transmettre, si on veut, à l'avance l'ensemble des documents ou l'ensemble des dossiers qui méritent une approbation pour qu'on puisse réagir à ça puis de s'assurer que ce

qu'il est en train de proposer à son ministre, donc, pour acceptation, bien, que c'est conforme à ce que nous, on fait sur l'ensemble des autres ministères et des organismes pour assurer cette cohérence d'ensemble là. Donc, ils sont vraiment partie prenante, ils sont vraiment là pour appliquer dans leur réseau les éléments de la politique-cadre, les éléments de la loi et le reste.

Le Président (M. Reid): Merci. Alors, je vais passer la parole maintenant à la députée de Champlain.

● (17 h 30) ●

Mme Champagne: Merci, M. le Président. Alors, bonjour à tous. Dans votre document de présentation, M. le secrétaire, je crois, vous avez parlé de la stratégie numérique. Et c'est en haut de la page 13 de votre présentation, et vous dites ceci: «La priorité est d'assurer l'accès au service Internet très haut débit à l'ensemble des citoyens, des communautés et des entreprises. Des investissements de 900 millions sont prévus à cette fin d'ici 2020.» Alors, ma question, elle est double. Première question: Est-ce que déjà des sommes d'argent du 900 millions ont servi à des fins... Et à quelles fins?

Et je m'explique dans ma deuxième remarque sur la chose suivante. On a présentement un litige avec le fédéral sur la desserte d'Internet, où on ouvre le marché à toutes les grandes entreprises, que ce soit Vidéotron, Telus ou autres, là, et les petites compagnies qui desservent les communautés rurales ont des obligations de desservir la dernière personne dans le village, dans le dernier... dans le rang, là, donc ils ont... dans le fond de rang, en fait, là. Or, cette obligation-là n'est pas donnée, n'est pas exigée de la part des grandes entreprises, et il y a un litige présentement. Or, je sais que le fédéral gère plus la desserte des ondes du réseau comme tel. Alors, le 900 millions, il va servir à quoi? Parce qu'on joue comme sur deux tableaux, là, le tableau d'obligation de réseau, de ligne directement, et le réseau carrément, je dirais, technique, là, l'installation du service comme tel.

Alors, vous jouez probablement sur le domaine plus technique, dans le domaine plus technique, et est-ce que vous allez avoir un droit de regard sur ce que font les grandes entreprises? Et est-ce que le gouvernement du Québec pourrait, par l'entremise peut-être de son ministre, je ne le sais pas, aller jusqu'à exiger que, d'avant de donner des sous pour que des services soient accordés, on s'assure que le service est donné de façon raisonnable, à prix abordable, même à la dernière maison dans le fond du rang?

M. Garon (Denis): Bien, effectivement, l'objectif premier du gouvernement, lorsqu'il a annoncé ce programme de 900 millions pour le numérique, visait justement à s'assurer que, partout sur le territoire du Québec, que l'Internet haute vitesse puisse être disponible, mais aussi qu'il puisse être disponible à un prix raisonnable. Parce que la problématique, vous savez, c'est que les infrastructures coûtent énormément cher, et une entreprise n'ira pas dans un quel coin de la province sans charger un fort coût parce qu'elle ne sera jamais capable de rentabiliser ses infrastructures.

Donc, en quelque sorte, le programme dit: Écoutez — aux entreprises — plutôt que de charger le coût d'infrastructure aux clientèles, aux citoyens et même aux entreprises, bien, de par le programme, le gouvernement se trouve, si on veut, à payer, à défrayer le coût de ces infrastructures-là, de sorte que l'entreprise, elle, sa seule responsabilité, ça va être d'exploiter le réseau, exploiter, d'offrir le service, donc avoir une relation directe avec le citoyen puis les entreprises, mais à un coût, dans le fond, qui va être normal, qui va être régulier par rapport à ce qu'il y a dans les centres-villes urbains parce qu'elle n'aura pas à assumer — comment dire? — le coût, l'amortissement des infrastructures.

Donc, la façon que c'est prévu, le gouvernement dit: Bien, pour les 10 années qui vont venir, on va, premièrement, commencer à connaître l'état des lieux, où il y a vraiment de l'Internet haute vitesse, où il n'y en a pas, qui qui est desservi, quelle entreprise le dessert, et tout ça, pour avoir vraiment une connaissance, là, fine du contexte. Et, partant de là, bien là il y aura des stratégies sectorielles à prendre, des stratégies qui diront: Bien, dans tel coin, dans telle MRC, dans tel autre secteur, bien voici nos priorités, puis allons-y. Et là il y aura des processus, là, de... ce qu'on appelle, là, des processus d'appel d'offres pour aller offrir à l'ensemble des communautés... ou, en fait, des entreprises, dans une communauté donnée, bien, de faire un prix au gouvernement, à savoir comment qu'ils nous chargent pour développer ça, comment qu'ils chargeront aussi... quel sera le montant qui sera la tarification pour l'ensemble des clientèles qui seront clientes de ces entreprises-là.

Mme Champagne: Donc, cette stratégie-là ou ces stratégies-là ne sont pas encore en place, là.

M. Garon (Denis): Ça va être un peu sectoriel. Comme la semaine dernière, même lundi en début de semaine, donc, la ministre, elle a fait une présentation dans une MRC, qui était la MRC du Granit, lundi dernier, et une autre vendredi passé à Lachute, qui était la MRC d'Argenteuil. Et elle a expliqué un peu le contexte qui allait se passer dans ces deux MRC là, et ça donne un peu l'image de ce qui pourra venir par la suite. C'est qu'on a bien annoncé que... la ministre a bien annoncé que, donc, il y aurait une priorité à donner avec le milieu. Donc, c'est les gens du milieu, avec le gouvernement, bien entendu, qui vont convenir quelles sont les priorités à accorder selon des bases bien définies par le gouvernement, des bases qui vont viser des retours économiques. À titre d'exemple, des secteurs qu'il y a des zones industrielles ou qu'il y a des zones commerciales, bien c'est plus... évidemment, c'est peut-être plus urgent là que dans un endroit où que c'est juste des chalets ou des gens qui y sont à demi-temps.

Je fais une image assez extrême, là, des deux secteurs, mais... Alors, chacun de ces secteurs là, pour l'ensemble de la province, l'ensemble du territoire du Québec, mais sera donc couvert pour qu'en 2020 qu'on ait partout 100 mégabits par seconde. Ça veut dire, ça, une vitesse qui est la vitesse de demain, hein, celle où toutes les — comment dire? — juridictions au travers le monde veulent atteindre si on veut faire face aux nouvelles technologies, et donc 100 mégabits partout sur le territoire, puis à un prix que chacun va pouvoir, en quelque sorte, là, se le payer, si je puis dire, là, dans une perspective que c'est un prix qui est abordable, là, autant dans les régions, là.

Mme Champagne: Une toute petite dernière. Ce n'est pas une MRC qui va faire la demande pour avoir des sous dans ça, ça va être définitivement une entreprise qui peut desservir une localité. Est-ce que la MRC va avoir un

rôle à jouer à l'intérieur de ça? Peut-être, comme idée, comme demande, comme projet, ils peuvent peut-être le soumettre, mais ce n'est pas eux qui vont aller de l'avant pour exécuter la chose, ça va être des entreprises quelconques. Alors, concrètement parlant, est-ce que vous avez déjà envisagé de quelle façon ces appels d'offres là vont se faire chez vous?

M. Garon (Denis): Oui. Bien, si je prends l'exemple, là, qui a été annoncé par Mme Courchesne lundi dernier, les gens des... Tantôt, je parlais que ça prenait comme une cartographie pour connaître l'état des lieux. Une fois que l'état des lieux est connu puis que les priorités peuvent être identifiées, bien c'est les gens du milieu, donc les gens de la MRC, en collaboration avec les municipalités, en collaboration avec les CRE, en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et des Régions, et tout ça, et aussi le gouvernement, le secrétariat, qui représente le gouvernement dans ce dossier-là... qu'il va être convenu de la priorité... mettons, la priorité un dans un secteur puis la... en fait, les priorités un peu partout.

Une fois que ces priorités-là sont connues puis qu'elles sont donc proposées par les MRC, bien c'est là que le gouvernement va aller en appel d'offres et qu'il va demander, donc, aux industries de la région, à tous ceux, donc... — quand je dis les industries, je parle de l'ensemble des telcos, les télécommunications — bien, qu'ils nous fassent des propositions sur des bases bien concrètes. Et, à partir des retours d'offres de service, bien il y aura un choix qui sera fait à savoir laquelle entreprise devrait normalement ou non... Puis là, bien, on va tenir compte du coût pour développer les infrastructures, on va tenir compte du coût ou de la tarification que l'entreprise demanderait aux clientèles. On va tenir compte également du type de technologie qui va être offert par les entreprises. À titre d'exemple — puis ça a été annoncé lundi dans cette conférence de presse là — la fibre optique est la priorité numéro un lorsque c'est possible.

Ça ne veut pas dire que, partout sur le territoire, on peut mettre de la fibre. Parce que, bon, il y a des régions où ce ne sera peut-être pas possible, il y aura d'autres technologies qui pourront suppléer à ça. Mais, essentiellement, à moins que ça ne peut pas être possible, bien la fibre optique sera privilégiée. Donc, c'est sûr, là, au retour de ces offres de service, les entreprises qui offriront d'autre chose que de la fibre là où c'est possible, bien ce n'est peut-être pas une bonne idée, là, parce que ce qui sera souhaité, c'est d'avoir de la fibre parce que c'est la seule technologie qui assure une pérennité d'avenir, qui est une vitesse qui est illimitée, qui a une robustesse aussi qui permet, là, de... pour laquelle on s'assure qu'il n'y aura jamais... on n'aura pas à refaire le réseau filaire parce que, souvent, il va être enfoui. Même s'il y a des endroits qu'il n'est pas enfoui, bien il est quand même résistant à l'ensemble des intempéries, et tout le reste, contrairement à des satellites ou des choses du genre où que c'est plus hasardeux, disons.

Mme Champagne: Merci.

Le Président (M. Reid): Merci. Est-ce qu'on veut...

Une voix: ...

Le Président (M. Reid): Oui. Alors, je passe maintenant la parole au député de Jean-Lesage.

M. Drolet: Merci beaucoup, M. le Président. Encore une fois, je reviens sur les ressources humaines. Tout à l'heure, mon stagiaire, j'aimerais ça, valider une information qu'il m'a fait part et, si oui, me dire pourquoi. Pourquoi un diplômé en maîtrise en sciences humaines, par exemple — parce que c'est le cas précis — d'une université en Ontario doit faire reconnaître ses compétences au ministère de l'Immigration pour appliquer sur un concours quelconque des listes d'employabilité? C'est-u une réponse que vous avez à...

M. Lacroix (Marc): Écoutez, je ne sais pas si je comprends bien la question. Vous me dites: Il a étudié en Ontario. C'est ça?

M. Drolet: Il a étudié en Ontario, il doit faire reconnaître son diplôme par le ministère de l'immigration avant d'appliquer sur un concours sur les listes que...

● (17 h 40) ●

M. Lacroix (Marc): C'est surtout parce que le service de reconnaissance des équivalences — on va l'appeler comme ça — est centralisé, au gouvernement du Québec, au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Ça n'a rien à voir avec la mission première du ministère de l'Immigration, là. Il ne faudrait pas avoir la perception, parce que quelqu'un a étudié dans une autre province canadienne, il immigré au Québec. Mais, à une époque, le...

Une voix: ...

M. Lacroix (Marc): Oui, c'est ça, exactement. Mais le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a donc développé, et depuis fort longtemps d'ailleurs, une expertise très reconnue dans l'univers de la fonction publique québécoise en matière de reconnaissance des équivalences, là, tout simplement. Alors...

M. Mercier (Guy): C'est parce qu'à la base, dans les directives, on prévoit que, dans les conditions d'admission, ça doit être des diplômes reconnus par le ministère de l'Éducation, et d'où l'effet d'avoir...

M. Drolet: ...j'aimerais aussi revenir là-dessus, sur une autre question. Citons un exemple. Tantôt, on parlait de jeunes professionnels oeuvrant dans le privé ou diplômés... N'ayant pas fait les examens de déclaration d'aptitudes, peuvent-ils faire partie des listes en vue, naturellement, de certains autres concours?

M. Mercier (Guy): Non. La loi prévoit évidemment, là, que, dans le processus de recrutement actuel, il doit y avoir appel de candidatures, il doit y avoir concours, évaluation par examen, et c'est à partir de là que les gens peuvent réussir des examens, être déclarés aptes. Et, à ce moment-là, il y a des listes de déclaration d'aptitudes qui sont émises, et c'est à partir de ce bassin-là, de ces personnes-là qui sont sur liste, que les gestionnaires peuvent offrir des emplois. Si la personne n'a pas, évidemment, passé ces examens-là, elle n'est pas sur liste des déclarations d'aptitudes, elle ne peut pas être admise. La seule façon par laquelle, je dirais, elle pourrait peut-être avoir un emploi, c'est qu'il y a une possibilité par directive, sur la gestion des emplois occasionnels, d'offrir un emploi occasionnel à une personne qui n'est pas sur liste de déclaration d'aptitudes si c'est pour une durée de moins de 11 semaines, et ça ne doit pas excéder ça.

M. Drolet: O.K.

Le Président (M. Reid): Merci beaucoup. M. le député de Vaudreuil.

M. Marcoux: Alors, merci, M. le Président. Je voudrais aborder brièvement un aspect qui fait l'objet de commentaires dans le rapport annuel 2010-2011 et où, en termes... Un des objectifs qu'on mentionne, c'est de promouvoir l'utilisation de l'évaluation de programmes. L'évaluation de programmes également, c'est un aspect, vous vous rappellerez, M. le secrétaire, qui a été discuté lors de la journée... entre autres, un des sujets qui a été discuté lors de la journée de réflexion qui a été tenue en novembre dernier avec, je crois, les administrateurs et les parlementaires, avec concours de la présidente du Conseil du trésor. Et je constatais que, dans le message de la présidente du Conseil du trésor dans le budget de dépenses qui a été déposé, là, il y a à peu près un mois, à la page 14, la présidente mentionne, dans la section où on parle d'une administration publique plus performante, elle dit: «Un outil d'évaluation des programmes sera déployé dans l'appareil gouvernemental, d'ici la fin 2012, [pour] rendre accessible aux décideurs une information standardisée, pertinente et crédible sur la performance des programmes et [afin] de favoriser [également] son utilisation dans la prise de décision à tous les niveaux [dans] l'appareil gouvernemental.»

C'est ce qu'on retrouve dans le budget de dépenses. Et, à moins que ça m'est passé inaperçu, je n'ai pas retrouvé d'allusion à l'évaluation de programmes dans votre présentation, M. le secrétaire. Donc, je vous pose la question: Est-ce qu'il y a du travail qui se fait actuellement à cet égard-là, compte tenu de ce que la présidente du Conseil du trésor mentionne dans son message, là, dans le budget des dépenses?

M. Lacroix (Marc): Oui. Alors, ça me fait plaisir de répondre à cette question. Non seulement c'était un des objectifs prévus dans le plan stratégique 2007-2012, mais ça a été réaffirmé, effectivement, dans le budget de dépenses 2012-2013, cette volonté-là de donner une nouvelle impulsion à l'évaluation de programmes à travers un outil largement inspiré, d'ailleurs, de ce qui se fait aux États-Unis d'Amérique et en Grande-Bretagne — Grande Bretagne, je pense, c'est le Capability Review, M. le secrétaire associé — et, donc, de d'autres grandes juridictions qui ont renouvelé leur approche dans le domaine. Je dois peut-être d'abord rappeler que l'évaluation de programmes, c'est une responsabilité qui est confiée aux sous-ministres puis aux dirigeants d'organismes. C'est clairement établi dans les orientations décrétées par le Secrétariat du Conseil du trésor. Puis, d'ailleurs, c'est un choix qui est parfaitement cohérent dans un cadre de gestion qui met l'emphasis sur les résultats.

Une fois qu'on a dit ça, évidemment, de plus en plus — puis, en tout cas, c'est la perspective du Secrétariat du Conseil du trésor — il est souhaité accroître l'utilité de la fonction dans la prise de décision à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental et de davantage systématiser l'approche. Donc, l'outil dont on parle, il est présentement en cours d'analyse afin d'intégrer les résultats du projet pilote qui a été mené en 2011 avec quatre ministères: le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Le déploiement de l'outil est prévu à la fin de l'année 2012, et on pense que l'outil puis les orientations qui s'y rattachent devraient permettre de faire progresser la pratique de l'évaluation de programmes dans les organisations pour mieux répondre à la fois aux besoins des organisations, mais aussi des fonctions centrales de budgétisation puis de contrôle des dépenses de l'État.

En 2012, on estime, de notre point de vue au secrétariat, que la fonction de l'évaluation de programmes est relativement bien implantée dans l'Administration québécoise parce que le dernier rapport de suivi de l'application de la Loi sur l'administration publique de la présidente du Conseil du trésor fait état de 72 % des ministères qui sont actifs en cette matière en 2009-2010. On a administré, Mme Simard pourra peut-être compléter... je ne sais pas si les résultats sont analysés, mais, au cours des derniers mois, un outil d'évaluation, si on veut, un questionnaire pour mesurer les capacités actuelles des ministères et organismes en évaluation de programmes. Et, donc, on a administré un questionnaire, puis les réponses fournies devraient permettre de broser un portrait très détaillé de la fonction d'évaluation de programmes au gouvernement du Québec et de mieux cerner, si on veut, les besoins puis les attentes des ministères et organismes puis leurs besoins de soutien de la part du Secrétariat du Conseil du trésor en cette matière.

Alors donc, juste pour terminer là-dessus, les travaux sur l'outil sont en cours pour l'ajuster parce qu'on s'est aperçu que l'outil initial, tel qu'inspiré par les États-Unis puis la Grande-Bretagne, il fallait y apporter des adaptations. Donc, actuellement, il y a des travaux pour mieux l'adapter à la pratique des ministères sectoriels en évaluation de programmes tout en préservant les éléments jugés essentiels afin de répondre aux besoins des ministères centraux puis des parlementaires. On veut aussi s'assurer qu'il offre la souplesse nécessaire pour être appliqué à différents programmes dans différents contextes. Et l'objectif — je termine là-dessus — visé par ce projet, ça consiste à rendre accessible aux décideurs une information standardisée, pertinente et crédible sur la performance des programmes pour favoriser son utilisation dans la prise de décision à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental.

Le Président (M. Reid): M. le député de Vaudreuil.

M. Marcoux: Oui. Vous mentionnez qu'il y a une expérience pilote qui a été conduite dans quatre ministères, et, présentement, vous êtes en train d'évaluer cette expérience pilote pour ajuster l'outil que vous voulez développer et mettre en oeuvre...

M. Lacroix (Marc): On l'a évalué puis nous sommes en train de mener les travaux d'ajustement à l'outil pour qu'il réponde aux critères que je viens de mentionner et qu'il soit — comment je pourrais dire? — déployable auprès de l'ensemble des ministères et organismes d'ici la fin de l'année 2012.

M. Marcoux: Peut-être un sujet qui...

Le Président (M. Reid): Très rapidement.

M. Marcoux: Très rapidement. On parle également — et la présidente du Conseil du trésor le fait dans son message — de la qualité des services aux citoyens. Dans le rapport annuel 2008-2009, vous parliez d'un outil, l'outil québécois d'évaluation des services aux citoyens. Est-ce qu'en une minute ou... Qu'est-ce que ça représente? Et est-ce que ça a été appliqué par les ministères? Est-ce qu'il y a eu une évaluation de l'application de cet outil par le Secrétariat du Conseil du trésor?

M. Lacroix (Marc): Oui. D'abord, écoutez, vous parlez de l'outil québécois de mesure...

M. Marcoux: Outil québécois de mesure...

M. Lacroix (Marc): Oui, c'est ça. Je cherche mon numéro de fiche, là. C'est ça, mais...

M. Marcoux: ...pour la satisfaction de la clientèle.

M. Lacroix (Marc): Oui. Donc, voilà, c'est un outil, d'abord, qui existe depuis un certain temps, cet outil québécois de mesure... Bon, alors, ça découle d'une initiative conjointe de plusieurs ministères. Ça a été élaboré par un groupe de travail interministériel. Ça a été initié en 2002, donc ce n'est quand même pas récent. Ça a 10 ans, là, de vécu, cet outil-là. Il y a deux ans qui auront été nécessaires, là, à sa conception puis à sa validation. La première édition a vu le jour en 2005, puis l'édition la plus récente remonte à 2008. Et on est en train — Mme Simard pourra le confirmer — d'actualiser l'outil. Ça va être la troisième génération de l'outil québécois de mesure que nous allons, là, déployer. Donc, cette troisième... Donc, écoutez, je voudrais passer peut-être... Voulez-vous savoir un peu la nature de cet outil-là?

● (17 h 50) ●

M. Marcoux: Non, M. le secrétaire, on n'aura pas le temps, là, peut-être simplement nous indiquer...

M. Lacroix (Marc): Bien, c'est un outil qui reste, finalement... On a passé un questionnaire, là, sur l'utilisation de l'outil dans le questionnaire du suivi de l'application de la LAP, puis ça démontre que l'outil, malgré sa qualité, reste globalement peu utilisé. Ce sont 65 % des ministères et 55 % des organismes qui, à la question: «Quelles sont les activités réalisées par votre organisation pour connaître le niveau de satisfaction des citoyens?», ont indiqué, pour l'année 2010-2011, l'utilisation de l'outil québécois de mesure et de sondages Internet ou autres sondages pour ça. Mais, en fait, c'étaient tous les moyens confondus. On estime qu'il y a environ 20 % des ministères et organismes qui utilisent en tant que tel l'outil en question.

Le Président (M. Reid): Je pense que le député de Richelieu va poursuivre là-dessus un peu, hein?

M. Simard (Richelieu): Oui, pour tout simplement faire un commentaire qui va dans le même sens, je pense, c'est qu'on se contente très souvent... En tout cas, ce qu'on voit, nous, c'est des sondages assez primaires, alors que, là, il y a un outil qui a été développé, qui me semble beaucoup plus adapté. On ne saurait trop insister pour que vous fassiez ce qu'il faut pour qu'on retrouve de véritables évaluations de satisfaction de clientèle.

Rapidement, parce qu'on est, M. le Président, on est vraiment dans la phase finale, je... Si ça... M. le député de Vaudreuil, ça va?

M. Marcoux: Non, non, allez, allez...

M. Simard (Richelieu): Rapidement. Une question qui revient, qui n'est pas nouvelle, mais que... N'y voyez pas un piège, mais... On fait une reddition de comptes sur beaucoup de choses, mais il y a 1 milliard où on ne trouve pas, dans votre reddition de comptes, d'explication, c'est, évidemment, le Fonds de suppléance, qui est très variable d'une année à l'autre, là. Mais, vous savez, dans un souci de réelle transparence, là, j'aimerais que vous m'en disiez quelques mots.

Et je vais poser une dernière question, vous répondrez immédiatement après. Dans toute la question informatique, on a beaucoup insisté sur la nécessité de l'efficacité, de la souplesse, de l'adaptation des outils informationnels à la nouvelle réalité gouvernementale — notamment, j'ai assisté, avec le député de Verdun, il y a 15 jours, à une rencontre internationale sur le gouvernement ouvert — la nécessité de se doter d'outils beaucoup mieux adaptés que de renouveler chaque année les contrats de licence de Microsoft à coups de millions et de millions. Et, vous me voyez venir, le logiciel libre, sur lequel nous insistons depuis quelques années, qui est inscrit dans la loi n° 133, mais dont je ne vois jamais de trace réelle dans

l'application... en tout cas, dans l'incitation, à part de faire un... Moi, ce que je ne veux pas, c'est un relevé des endroits où il y a des éléments, là. Est-ce qu'il y a une véritable intention du gouvernement et du secrétariat de diffuser et de s'assurer que ces logiciels libres s'implantent? Alors, voilà, c'étaient mes deux dernières questions.

M. Lacroix (Marc): Je peux peut-être commencer, M. le Président, par répondre à la question sur le logiciel libre, puis, le Fonds de suppléance, peut-être qu'avec votre accord le directeur général de l'administration pourra y répondre.

Donc, le gouvernement a clairement affirmé son intention dans la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles de tirer profit des logiciels libres. Une fois qu'on a dit ça, l'intention du gouvernement, ce n'est pas de privilégier une solution au détriment d'une autre, mais bien de choisir la solution permettant de répondre le mieux à ses besoins.

Je trouve ça, jusqu'à un certain point, injuste, je dirais, quand on parle du bilan gouvernemental par rapport — comment je pourrais dire — à l'atteinte ou à la promotion du cinquième objectif de la politique-cadre parce qu'on en parle toujours en des termes où peu a été fait. On a procédé à une cueillette d'information récemment auprès de 107 ministères et organismes. C'était au mois de juin 2011. Ça a fait ressortir quand même que 57 organismes publics utilisent les logiciels libres dans le cadre de leurs activités puis qu'il y en a un certain nombre qui sont de grands utilisateurs. Il y a aussi 259 logiciels libres qui sont utilisés par les organismes publics, et, de ce nombre, il y en a une trentaine qui ont connu plus de cinq implantations.

Peut-être que vous le savez, peut-être pas non plus, mais vous savez peut-être que le gouvernement utilise depuis 2006, pour le portail gouv.qc.ca et pour près de 200 sites Web d'organismes publics, le moteur de recherche Nutch, qui est un logiciel libre, qu'il y a près d'une trentaine de ministères et organismes qui utilisent un système de gestion de contenu Typo3 pour la gestion de leur site Web, et je pourrais continuer ainsi. Alors, c'est un peu injuste, je dirais, quand on lit parfois dans les médias tout ça...

Mais, néanmoins, je suis conscient et je suis d'accord avec le fait qu'il faut aller plus loin, et c'est la raison pour laquelle la présidente du Conseil du trésor avait annoncé la création d'une table de concertation sur le logiciel libre avec les intervenants de cette industrie, une table qui est en place. Nous avons eu trois réunions à date et nous nous sommes engagés, avec ces intervenants-là, à élaborer un plan d'action, c'est-à-dire avec des cibles, des échéanciers pour... un plan d'action, je parle, annuel, remis à jour annuellement. On y travaille, il devrait être prêt sous peu.

M. Simard (Richelieu): Pouvez-vous nous envoyer la composition de cette table?

M. Lacroix (Marc): De cette table? Avec plaisir. Mais il y a une réelle volonté, et on le fait conjointement avec les intervenants concernés, et on a aussi produit... Parce que, vous savez, là aussi, je pense qu'après de la communauté gouvernementale on ne fonctionne plus par décret aujourd'hui pour gérer le changement, la pédagogie... Je ne sais pas si c'est ma formation, maîtrise en sciences de l'éducation, qui m'influence toujours, j'ai toujours ce mot-là à la bouche pour piloter les changements. Mais on a produit des guides pour accompagner les ministères et organismes. On a produit un guide permettant de choisir le type de licence du logiciel libre en fonction des besoins d'utilisation, il est déjà disponible. On a produit un guide permettant de s'assurer de la qualité technique des produits, c'est ça. Puis on a produit un guide permettant d'estimer le coût total de propriété. Alors, encore là, il y a beaucoup... Et je vous dis que, d'ici le mois de juin 2012, donc d'ici quelques semaines, il y a une demi-journée complète, lors de la réunion du dirigeant principal de l'information avec les dirigeants sectoriels de l'information, qui sera consacrée au thème du logiciel libre, ordre du jour qui aura été élaboré avec nos partenaires de l'industrie du logiciel libre. Donc, c'est par des actions comme celles-là — petit train va loin — qu'on va réussir, finalement, à faire des avancées à cet égard.

Une voix: Le tableau de bord, est-ce que c'est en logiciel libre?

M. Lacroix (Marc): Le tableau de bord est en logiciel libre également, oui.

M. Simard (Richelieu): Mais, en même temps, la force de résistance d'un appareil comme l'administration publique est considérable. Ce n'est pas au Conseil du trésor que je vais apprendre ça, là. Donc, la capacité à renouveler automatiquement les licences et à garder les systèmes existants est quand même très forte, et il faut donc utiliser des moyens aussi très forts lorsqu'on veut souhaiter des changements et les voir s'appliquer.

M. Lacroix (Marc): Il faut quand même réaliser que nous avons un héritage, un patrimoine numérique au gouvernement du Québec. Les systèmes — comment je pourrais dire? — sont... les applications sont très liées, je dirais, aux suites bureautiques, et tout ça, et on ne peut pas — comment je pourrais dire? — détricoter, si vous me passez l'expression, tout ça en un claquement des doigts. C'est pour ça que, dans un dossier comme de la migration des postes de travail, on ne peut pas dire: Du jour au lendemain, on passe en logiciel libre. C'est la raison pour laquelle l'approche privilégiée par la présidente a été une approche, justement, où on aura... je sais qu'on n'a pas assez de temps pour parler du dossier de la migration des postes de travail, mais une approche où on va avoir un certain nombre de sites, dont celui du Secrétariat du Conseil du Trésor, pour, les postes légers notamment, peut-être favoriser l'accueil du logiciel libre parce qu'à ce moment-là les coûts d'impact seront beaucoup moins élevés, là, les barrières à l'entrée.

M. Simard (Richelieu): Tant qu'il y aura des appels d'offres qui mettront de côté le logiciel libre, et sous prétexte de renouveler — et non pas de changer, de renouveler — les licences, les progrès seront très lents, vous en êtes conscient. La deuxième question, peut-être...

Le Président (M. Reid): M. Bouchard.

M. Bouchard (Yvan): Yvan Bouchard, directeur général de l'administration. Alors, il faut rappeler que le Fonds de suppléance est un programme qui vise à augmenter les crédits des ministères, n'est-ce pas, pour des dépenses additionnelles.

Une voix: ...

M. Bouchard (Yvan): Bien, il faut le rappeler, sans doute. La deuxième chose, il n'y a pas de dépenses sur le Fonds de suppléance au Secrétariat du Conseil du trésor. Les crédits sont transférés, et, les dépenses, on peut les repérer dans l'accroissement de la dépense d'un programme dans un ministère. Finalement...

M. Marcoux: Les dépenses varient avec les années aussi...

M. Bouchard (Yvan): Oui. Finalement, il faut dire qu'on ne peut pas diffuser chacune des décisions du conseil, puisqu'elles sont soumises à la confidentialité et, donc, elles peuvent être libérées après un certain nombre d'années. Je crois que c'est 25 ans.

Une voix: ...

M. Bouchard (Yvan): Oui.

Des voix: ...

M. Simard (Richelieu): ...j'en ai sans doute profité. Merci beaucoup.

Le Président (M. Reid): Merci. Je crois que nous avons eu des échanges très intéressants. Est-ce que vous voulez, M. le secrétaire du Conseil du Trésor, conclure avant que nous poursuivions?

● (18 heures) ●

M. Lacroix (Marc): Bien, je vous remercie de nous avoir cédé tout ce temps de parole. C'est quand même une très belle occasion d'avoir... c'est ça, de pouvoir exposer, je dirais, nos problématiques, les enjeux, aussi les actions que nous sommes en train de déployer. Nous avons des équipes qui travaillent fort. On sait que les enjeux sont considérables. J'espère que je l'ai bien rendu, qu'on a des défis importants, ce n'est pas banal.

Le Secrétariat du Conseil du trésor, peut-être qu'à une époque... je ne veux pas parler à travers mon chapeau, était plus une institution qui élaborait des politiques ou des grands encadrements. Aujourd'hui, il le fait encore, mais il est beaucoup en mode conception pour des réformes majeures. Mais, si vous saviez jusqu'à quel point il est engagé dans la réalisation, la réalisation, le déploiement de la stratégie numérique, le déploiement d'une stratégie de transformation, d'optimisation des ressources informationnelles. Non seulement la conception, mais le déploiement de toutes les mesures, des modifications réglementaires, tous les nouveaux outils pour assurer une gestion contractuelle selon les principes que je mentionnais. La conception, mais aussi le déploiement, tantôt, de la stratégie qui sera rendue publique en matière de ressources humaines par la présidente. Tout ça est à la fois très exigeant, je pense, mais très mobilisant pour le personnel et aussi — je terminerai là-dessus — très prometteur.

Le Président (M. Reid): Merci beaucoup. Moi, je voudrais en profiter pour remercier tous les membres de la commission et tous les invités qui sont là aujourd'hui. Vous avez été à même de constater l'intérêt que portent les membres parlementaires de la commission envers tout ce qui se passe au Conseil du trésor, et on s'aperçoit que c'est un panorama extrêmement large avec beaucoup de responsabilités. Et je voudrais en profiter aussi pour remercier le personnel de l'Assemblée nationale, qui nous a, effectivement, bien préparés à pouvoir et poser des questions et comprendre les réponses. Et, dans ce sens...

Une voix: ...

Le Président (M. Reid): Tout le personnel, effectivement. Il y en a un qui est derrière nous, qui a travaillé très fort. Et je voudrais conclure, donc, en remerciant, encore une fois, tout le monde. Et bonne soirée.

La Commission de l'administration publique suspend ses travaux, en fait, pour quelques minutes, après quoi elle se réunira en séance de travail afin de statuer sur les observations, conclusions et recommandations à la suite de l'audition. Merci.

(Fin de la séance à 18 h 2)