



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 30 janvier 2013 — Vol. 43 N° 2

Audition du secrétaire du Conseil du trésor, du président-directeur général du Centre de services partagés, du président-directeur général de l'Agence du revenu et du président-directeur général de la Régie des rentes concernant les contrats de service professionnels liés au traitement de l'information

**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 30 janvier 2013 — Vol. 43 N° 2

Table des matières

Motion proposant de remercier M. Sylvain Simard pour son travail à titre de président de la commission	1
Mise aux voix	1
Exposé du Vérificateur général par intérim, M. Michel Samson	2
Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Yves Ouellet	3
Exposé du président-directeur général du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), M. Jean-Marie Lévesque	4
Exposé du président-directeur général de l'Agence du revenu, M. Gilles Paquin	5
Exposé du président-directeur général de la Régie des rentes du Québec (RRQ), M. Denys Jean	5
Discussion générale	6
Remarques finales	34
M. Michel Samson, Vérificateur général par intérim	34
M. Yves Ouellet, secrétaire du Conseil du trésor	35
M. Jean-Marie Lévesque, président-directeur général du CSPQ	35
M. Denys Jean, président-directeur général de la RRQ	35
M. Gilles Paquin, président-directeur général de l'Agence du revenu	35
Le président, M. Yvon Marcoux	35

Autres intervenants

M. Serge Cardin
M. Pierre Reid
M. Christian Dubé
M. Gilles Chapadeau
M. Henri-François Gautrin
M. Émilien Pelletier
M. André Drolet

Le mercredi 30 janvier 2013 — Vol. 43 N° 2

Audition du secrétaire du Conseil du trésor, du président-directeur général du Centre de services partagés, du président-directeur général de l'Agence du revenu et du président-directeur général de la Régie des rentes concernant les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information

(Quatorze heures deux minutes)

Le Président (M. Marcoux): Donc, à l'ordre, s'il vous plaît! M. le secrétaire, est-ce que vous pouvez constater le quorum de la commission?

Le Secrétaire: ...

Le Président (M. Marcoux): Donc, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte et, bien sûr, je demande, comme d'habitude, à toutes les personnes qui sont dans la salle, si jamais il y avait un oubli, de bien vouloir ou bien fermer le cellulaire ou le mettre en mode silencieux.

Donc, le mandat de la commission cet après-midi, c'est de procéder à l'audition portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. Tout ce qui touche d'ailleurs les ressources informationnelles est un sujet de préoccupation de la Commission de l'administration publique depuis déjà quelques années. Nous avons eu, l'an dernier, un premier rapport du Vérificateur général sur les projets informatiques.

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

Le Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Pelletier (Saint-Hyacinthe) remplace M. Goyer (Deux-Montagnes); M. Trottier (Roberval) remplace Mme Proulx (Sainte-Rose); M. Gautrin (Verdun) remplace Mme Ménard (Laporte); M. Drolet (Jean-Lesage) remplace M. Moreau (Châteauguay); et M. Dubé (Lévis) remplace M. Bonnardel (Granby).

Le Président (M. Marcoux): Alors, merci, M. le secrétaire.

Avant de présenter le déroulement des travaux, j'aurais deux observations préliminaires à faire. Vous savez, la Commission de l'administration siège en auditions publiques pour la première fois depuis la 40^e législature. Dans un premier temps, je voudrais, avec l'appui des membres de la commission, remercier l'ex-député de Richelieu, M. Sylvain Simard, qui a présidé la Commission de l'administration publique au cours de la dernière législature, donc pendant une période d'à peu près quatre ans. Guidé par le souci d'assurer un meilleur contrôle parlementaire de l'administration publique et d'améliorer la gestion de l'État, M. Simard a contribué à accroître la crédibilité de notre commission, à maintenir notre commission à l'avant-garde des comités des comptes publics au Canada et dans les pays de l'OCDE. J'ai pu personnellement apprécier le travail de M. Simard à titre de président de la commission.

Motion proposant de remercier M. Sylvain Simard pour son travail à titre de président de la commission

Donc, en votre nom, et si les membres de la commission sont d'accord pour appuyer une motion, je ferais une motion pour que nous transmettions à M. Sylvain Simard nos remerciements, également notre appréciation au nom de la Commission de l'administration publique pour le travail qu'il a effectué à titre de président au cours de la dernière législature.

Mise aux voix

Des voix: Adopté.

Le Président (M. Marcoux): Merci. Dans un deuxième temps, comme c'est également la première réunion, donc, de la 40^e législature, je voudrais très brièvement, dans le cadre de la tradition de la commission, rappeler le rôle de notre commission. C'est une commission parlementaire qui est chargée de l'imputabilité et de la reddition de comptes des ministères et des organismes gouvernementaux. Elle entend, comme vous le savez d'ailleurs, non pas les ministres, mais les dirigeants des ministères et des organismes gouvernementaux dont la gestion administrative fait l'objet de commentaires dans des chapitres ou des rapports du Vérificateur général. La commission entend également les dirigeants des ministères ou organismes sur leurs rapports annuels de gestion. Et, subséquemment, la commission fait des recommandations qu'elle dépose à l'Assemblée nationale.

La commission, traditionnellement, a toujours fonctionné de façon non partisane. Elle ne se préoccupe non pas des décisions politiques, mais de leurs effets sur la gestion de l'État. Son mandat est de s'assurer, au nom des parlementaires et de la population que nous représentons comme parlementaires, que la gestion des fonds publics est faite avec rigueur, transparence, efficacité et efficience. Et les résultats des travaux de la commission sont déposés à l'Assemblée nationale une fois à chaque fin de session.

Alors, voilà les remarques que je voulais vous faire à titre de président. Et maintenant, donc, tel qu'il est prévu, nous avons plusieurs invités ici, nous leur souhaitons la bienvenue. D'ailleurs, on les remercie, nous les remercions d'avoir répondu à l'invitation de la commission qui leur a été transmise, je pense, au mois de décembre dernier, de venir témoigner aujourd'hui devant la Commission de l'administration publique. Donc, après les remarques d'ouverture que chacun est invité à faire, il y aura une discussion qui suivra avec les membres de la commission pour une durée d'environ 2 h 25 min, donc jusque vers 17 heures. Et le temps sera partagé, pour les questions et la discussion, entre le groupe parlementaire qui forme le gouvernement et les députés de l'opposition. Les échanges en alternance entre les groupes parlementaires, et ça, c'est une tradition de la Commission de l'administration publique, seront d'environ 10 minutes avec de la flexibilité, 10 minutes incluant les questions et les réponses. Et puis nous pourrions nous ajuster selon le déroulement des échanges. Et parfois, s'il y en a que ça complète un peu plus de 10 minutes, bien, après ça, nous nous organisons pour qu'à la fin chaque groupe parlementaire ait le temps qui lui est dévolu. Donc, est-ce qu'il y a d'autres... M. le secrétaire? Non? Donc, le temps dont on dispose est à peu près de... chaque groupe parlementaire... À peu près, dépendant, 1 h 4 min, 1 h 4 min à peu près, je pense, c'est...

Une voix: 16 minutes.

Le Président (M. Marcoux): ...16 minutes. Et M. le secrétaire fait la computation du temps qui est utilisé par chacun des groupes. Alors, ça va pour tout le monde?

Donc, dans un premier temps, je voudrais inviter le Vérificateur général par intérim à nous faire un résumé de ses observations portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. M. le Vérificateur général.

**Exposé du Vérificateur général
par intérim, M. Michel Samson**

M. Samson (Michel): Merci, M. le Président. Donc, M. le Président, messieurs les membres de cette commission, M. le secrétaire du Conseil du trésor, M. le président-directeur général du Centre des services partagés, M. le président-directeur général de l'Agence du revenu du Québec, M. le président-directeur général de la Régie des rentes du Québec, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. Les résultats détaillés de notre rapport sur cette vérification ont été déposés à l'Assemblée nationale en novembre dernier.

Les ministères et les organismes publics ont consacré une somme de plus de 1 milliard de dollars pour acquérir des services professionnels liés au traitement de l'information au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011. La présente vérification avait pour objectif de nous assurer que les entités vérifiées gèrent les processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information conformément au cadre normatif en gestion contractuelle en vigueur et aux saines pratiques de gestion et que le secrétariat du Conseil du trésor exerce un suivi approprié des processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information.

● (14 h 10) ●

Nous avons exclu de nos travaux la dimension de la gestion des projets informatiques. Ce dernier élément avait fait l'objet du chapitre 8 du second tome de notre rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011. Nos travaux ont été effectués auprès du Centre des services partagés, de Revenu Québec, de la Régie des rentes du Québec et du secrétariat du Conseil du trésor. Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné 38 contrats d'une valeur totale de 271 millions de dollars. Ce montant représente près de 57 % de la valeur des contrats attribués par ces entités en 2009-2010 et 2010-2011 ainsi que 25 % de celle des contrats attribués par l'ensemble des ministères et organismes publics pour la même période.

Les travaux font ressortir que, bien que la plupart des dispositions législatives et réglementaires que nous avons examinées soient respectées, les nombreuses lacunes dans la gestion des contrats soulèvent des préoccupations à l'égard du traitement équitable des fournisseurs et de l'utilisation judicieuse des fonds publics. En effet, les lacunes recensées indiquent que différentes étapes de la gestion contractuelle n'ont pas toujours fait l'objet de saines pratiques de gestion. L'utilisation du taux journalier comme type de rémunération était généralisée pour ce qui est des 38 contrats vérifiés. Bien que la réglementation permette ce type de rémunération, les fournisseurs n'ont assumé qu'une faible part des risques associés à l'exécution des contrats.

Aussi, la sollicitation des fournisseurs n'a pas permis d'atteindre pleinement l'objectif du libre jeu de la concurrence. Le nombre moyen de soumissions conformes et acceptables qui ont été reçues à la suite d'un appel d'offres public est peu élevé. Souvent, le fournisseur ayant poursuivi les travaux était celui qui avait obtenu le contrat précédent. En effet, à la suite d'un appel d'offres public, le contrat a été accordé au même fournisseur à 18 reprises pour ce qui est des 25 contrats visés. Une telle proportion soulève des préoccupations quant au traitement équitable des fournisseurs, d'autant plus que, pour 10 des 18 contrats visés, il y avait une seule offre conforme et acceptable. Plusieurs éléments précisés dans le contrat n'ont pas fait l'objet d'un suivi exercé avec rigueur par les entités. Des lacunes ont été recensées, notamment à l'égard de l'exécution de travaux non prévus, de la facturation à des taux supérieurs à ceux prévus dans le contrat et du non-respect du personnel désigné.

Quant à l'utilisation des ressources externes, lorsque l'on compare le gouvernement du Québec avec d'autres administrations, force est de constater qu'il y a beaucoup plus recours à ces ressources. Le recours fréquent à la sous-traitance peut entraîner à la longue la stagnation de l'expertise interne, voire sa perte. De plus, cette pratique risque de créer un lien de dépendance avec des fournisseurs. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Marcoux): Merci, M. le Vérificateur général. Merci de votre présentation. J'invite maintenant M. Yves Ouellet, qui est le secrétaire du Conseil du trésor, à nous présenter son exposé ainsi que les personnes qui

l'accompagnent. Et, vous savez, votre exposé est pour environ cinq minutes, et je devrai être assez ferme sur la durée de votre intervention.

**Exposé du secrétaire du Conseil
du trésor, M. Yves Ouellet**

M. Ouellet (Yves): D'accord. M. le Président, MM. les députés, M. le Vérificateur général, chers collègues, je vous remercie de cette invitation à participer aux travaux de la Commission de l'administration publique portant sur le mandat du Vérificateur général sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. Permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent: Mme Julie Blackburn, secrétaire associée aux marchés publics, M. Denis Garon, secrétaire associé aux ressources informationnelles, et Mme Jocelyne Tremblay, directrice générale des politiques de gestion des ressources humaines.

D'abord, j'aimerais faire un bref rappel des rôles et des responsabilités du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de contrats en services professionnels. Le mandat du secrétariat est de soutenir le Conseil du trésor et d'assister son président dans l'exercice de leurs fonctions, qui consistent notamment à conseiller le gouvernement en ce qui a trait à la gestion des ressources de l'État et à donner des avis quant à ses impacts sur tout projet d'un ministère ou d'un organisme. Le secrétariat leur fournit des orientations en matière de gestion optimale et équitable des ressources. Il informe aussi les citoyens et les entreprises sur les politiques gouvernementales de gestion et les façons de faire affaire avec le gouvernement.

De façon plus particulière, le Secrétariat aux ressources informationnelles oeuvre à l'instauration d'une gouvernance intégrée et concertée dans ce domaine. Ce secteur d'activité est sous la responsabilité du dirigeant principal de l'information, M. Jean-Marie Lévesque, également président du Centre de services partagés du Québec. M. Lévesque aura l'occasion sûrement de vous entretenir sur la gouvernance des projets en ressources informationnelles.

Quant à lui, le Sous-secrétariat aux politiques de ressources humaines et aux relations de travail définit les orientations gouvernementales, développe le cadre de gestion en ressources humaines et soutient les ministères et organismes dans leur mise en oeuvre. Il élabore également des orientations et des politiques concernant la rémunération et les régimes collectifs applicables à l'ensemble du personnel des secteurs public et parapublic.

Enfin, le Sous-secrétariat aux marchés publics propose des modifications normatives en matière de gestion contractuelle. Il négocie et met en oeuvre les accords de libération des marchés publics, offre une expertise et des formations aux organismes publics et rend disponible aux entreprises l'information sur les façons de faire affaire avec l'État. Il assure également le suivi des mécanismes de reddition de comptes et évalue le niveau d'appropriation du cadre normatif auquel les ministères et organismes publics doivent se conformer.

Au cours des dernières années, plusieurs gestes ont été posés afin de mieux encadrer la gestion contractuelle au gouvernement. Entrée en vigueur en 2008, la Loi sur les contrats des organismes publics, visant à promouvoir l'intégrité, la transparence dans les processus contractuels, le traitement équitable des concurrents, la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes et la bonne utilisation des fonds publics... Depuis la mise en place de ce cadre normatif, les orientations en matière de marchés publics ont évolué. En particulier, on pense aux mesures mises en place afin de lutter efficacement contre l'évasion fiscale, la collusion et la corruption. Ainsi, des actions concertées ont été entreprises pour répondre aux recommandations du rapport de l'Unité anticollusion du ministère des Transports. L'entrée en vigueur de la Loi concernant la lutte contre la corruption est venue conférer des pouvoirs de vérification de conformité en gestion contractuelle au président du Conseil du trésor, applicables depuis le 1er septembre 2011.

De plus, pour renforcer l'intégrité des contrats publics, le gouvernement a adopté la Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics en décembre dernier. En vertu de cette loi, toute entreprise voulant obtenir un contrat public doit obtenir au préalable une autorisation de contracter avec le gouvernement qui est délivrée par l'Autorité des marchés financiers. Cette mesure vise les contrats des ministères et organismes publics, les réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux, des sociétés d'État et des municipalités. Elle touchera à terme plus de 24 000 entreprises, notamment dans les domaines de la construction, de l'ingénierie, de l'approvisionnement et des services professionnels en technologie de l'information.

De plus, chaque organisme public doit désormais désigner un responsable de l'observation des règles contractuelles, qui veille à la conformité des pratiques contractuelles dans son organisation. Le Secrétariat du Conseil du trésor a tenu à cet égard des rencontres, notamment la semaine dernière, avec les responsables dans les ministères et organismes afin de leur expliquer leurs rôles et responsabilités conférés par la loi. Il débute en février une tournée à travers le Québec afin de rencontrer tous les responsables des organismes des réseaux de la santé et de l'éducation. Dans son rapport 2012-2013, déposé en novembre 2012, le Vérificateur général nous a adressé quatre recommandations portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information, un enjeu majeur compte tenu des sommes allouées dans ce domaine. Le secrétariat a accueilli favorablement ces recommandations et a dès lors produit et déposé un plan d'action à la Commission de l'administration publique afin d'y donner suite. Je tiens, à cet égard, à souligner la collaboration du Vérificateur général et de son équipe.

En terminant, je tiens à réitérer que les travaux de la commission sont importants pour le secrétariat. Je suis confiant qu'ils nous permettront d'adopter de meilleures pratiques dans un des domaines des plus stratégiques pour notre Administration. Je vous remercie de votre attention et je demeure évidemment disponible pour répondre à vos questions.

Le Président (M. Marcoux): Je vous remercie, M. le secrétaire du Conseil du trésor et également d'avoir presque respecté le temps imparti. Maintenant, j'invite M. Lévesque... M. Jean-Marie Lévesque à faire sa présentation et toujours avec les mêmes règles à peu près de temps, si c'est possible. M. Lévesque.

**Exposé du président-directeur général
du Centre de services partagés du
Québec (CSPQ), M. Jean-Marie Lévesque**

M. Lévesque (Jean-Marie): Merci. Merci, M. le Président. M. le Président, M. le vice-président, membres de la commission, chers collègues, M. le Vérificateur général, je tiens à remercier la commission qui me donne l'occasion, aujourd'hui, d'échanger avec vous sur le rapport du Vérificateur général du Québec portant sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. Permettez-moi d'abord de vous présenter les membres de mon équipe qui m'accompagnent: Mme Josée Noreau, vice-présidente aux ressources matérielles; M. Michel Gauthier, vice-président aux services d'infrastructures, Technologies de l'information et des communications; et M. Bernard LeFrançois, vice-président aux solutions d'affaires, Technologies de l'information et des communications. D'autres personnes sont aussi présentes dans la salle, qui pourront intervenir au besoin.

● (14 h 20) ●

Depuis mon entrée en fonction à titre de président-directeur général du Centre de services partagés en octobre dernier, j'ai pu constater l'ampleur de la mission du centre. En effet, le centre a pour mission de fournir et rendre accessibles aux organismes publics les biens et services dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions. À cet égard, l'offre de services du centre est très diversifiée. On a des services en ressources informationnelles, en ressources humaines, en ressources financières, en matière d'acquisition et en matière de services aériens. Le centre traite donc annuellement avec des centaines de clients issus principalement de la fonction publique, mais aussi des établissements du réseau de la santé et des services sociaux, le réseau de l'éducation, les municipalités et la population. Pour mener à bien sa mission, le centre peut compter sur un personnel intègre, dévoué et compétent d'environ 2 000 personnes. Ainsi, je tiens à souligner l'apport exceptionnel de ces personnes qui contribuent au quotidien à offrir des services de qualité à une clientèle nombreuse et diversifiée. Le travail ainsi accompli permet de réaliser des bénéfices considérables à l'échelle gouvernementale. Le centre de services permet des économies de plus de... près de 100 millions par année, annuellement.

Malgré ces résultats, il n'en demeure pas moins que le centre est une organisation jeune qui a dû et doit encore relever d'importants défis. En effet, le centre ayant été créé à partir d'équipes provenant de divers ministères et organismes, il a d'abord fallu le consolider et lui donner une certaine cohésion. La rareté de la main-d'oeuvre en technologie de l'information implique de la recherche de solutions afin de développer et de maintenir à l'interne une main-d'oeuvre bien formée et compétente. Sur ce point, diverses mesures sont ou seront prises par le centre. À titre d'exemple, le centre a été autorisé par le Conseil du trésor à rehausser son effectif d'une centaine d'années-personnes pour... Ces ressources vont permettre des économies au gouvernement. De plus, le centre réalise annuellement une démarche prévisionnelle de la main-d'oeuvre et se dotera sous peu d'une politique ainsi que d'un plan d'action de développement des compétences du personnel dans le domaine clé de l'organisation, notamment les technologies de l'information.

C'est donc dans ce contexte particulier qu'il faut apprécier les recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec dans son rapport. Dans son rapport, le vérificateur a indiqué que la plupart des dispositions législatives réglementaires examinées avaient été respectées. Toutefois, il mentionne des lacunes et soulève certaines préoccupations. Le centre souscrit sans réserve à l'objectif visant à améliorer sa façon de faire afin que celle-ci soit en adéquation avec les meilleures pratiques. C'est pour cette raison que le centre a été proactif en demandant, en avril 2010, à son équipe de vérification interne d'entreprendre une vérification portant sur les mécanismes d'acquisition et de la gestion des contrats. Au mois d'octobre 2011, la mise en oeuvre de mesures recommandées par son équipe de vérification interne était déjà mise de l'avant, et ce, même avant que le Vérificateur général n'entame sa vérification. Plusieurs mesures ont été mises en oeuvre, notamment la création du bureau de suivi des contrats et des projets en octobre 2011, la reddition de comptes à notre conseil d'administration pour tous les contrats de plus de 5 millions et l'adoption et la mise en oeuvre d'un cadre de gestion et de suivi des contrats de service.

Je souhaite mentionner que ces différentes mesures ont été suivies de très près et jugées satisfaisantes par le comité de vérification et de gestion des risques du centre. Ce comité assiste le conseil d'administration dans le suivi des processus de reddition de comptes et dans celui des systèmes de contrôle de l'organisation.

En ce qui concerne le rapport du Vérificateur général, un plan d'action a été élaboré par le comité de direction du centre et soumis à son conseil d'administration. Les états d'avancement de ce plan d'action seront présentés à notre comité de vérification de la gestion des risques du centre, qui conseille le conseil d'administration. Et j'ai mis en place déjà des mesures, suite au rapport du vérificateur, de certaines directives, dont notamment qui touchent l'approbation des avenants, la formation des membres du comité de sélection, et autres, donc qui ont déjà été mises en vigueur; c'est présent dans le plan. L'ensemble des mesures implantées sont décrites dans le plan d'action que le centre a remis aux membres de cette commission ainsi qu'au Vérificateur général. Ce n'est là qu'un bref aperçu des mesures déjà en place ou sur le point de l'être. C'est dans cet esprit d'amélioration continue, avec cette ferme volonté de toujours faire mieux, que le centre accueille les recommandations du Vérificateur général.

En ce qui concerne les éléments relevés par le Vérificateur général, ceux-ci sont succincts, présentés en annexe à mon allocution et abordés plus en détail dans le plan d'action préparé par le centre. Je profite de l'occasion qui m'est offerte aujourd'hui pour réaffirmer la détermination du centre, malgré les défis qu'il s'est engagé à relever, à ne ménager aucun effort pour adopter les meilleures pratiques recommandées par le Vérificateur général, et ce, dans un souci constant de transparence, d'équité, de saine gestion des fonds publics.

Mes derniers mots seront pour remercier tous les employés du centre qui mettent en oeuvre, avec compétence et dévouement, des projets d'envergure au bénéfice de la communauté gouvernementale. Les efforts qu'ils déploient contribuent également, à chaque année, à générer des économies d'échelle importantes, qui permettent de faire épargner plusieurs millions de dollars au trésor public, sommes qui peuvent être réinvesties par les ministères et organismes dans le service direct à la

population. Le travail réalisé par le personnel me rend très fier d'appartenir à l'équipe du centre de services. Je remercie les membres de cette commission pour leur attention.

Le Président (M. Marcoux): Je vous remercie, M. le président-directeur général du Centre de services partagés du Québec, M. Lévesque. Maintenant, j'invite le président-directeur général de Revenu Québec, M. Gilles Paquin, à nous présenter son exposé et également les personnes qui l'accompagnent, et toujours avec à peu près la même durée de temps. Merci.

**Exposé du président-directeur général
de l'Agence du revenu, M. Gilles Paquin**

M. Paquin (Gilles): Merci, M. le Président. MM. les députés membres de la commission, M. le Vérificateur général, chers collègues, à titre de représentant de Revenu Québec, je tiens tout d'abord à vous souligner l'importance que revêt pour nous la séance de travail d'aujourd'hui. Ça va être une occasion privilégiée de faire le point sur les contrats de services professionnels examinés par le Vérificateur général du Québec en novembre dernier.

Permettez-moi tout d'abord de vous présenter les membres de la direction de Revenu Québec qui m'accompagnent: M. Patrice Alain, vice-président et directeur général du traitement et des technologies, M. Pierre St-Michel, directeur général de la gestion immobilière et contractuelle, M. Pierre Gagné, directeur de la vérification interne, des enquêtes et de l'évaluation.

Revenu Québec, comme vous le savez, perçoit les taxes et les impôts pour le gouvernement et administre plusieurs programmes sociaux. C'est plus de 12 000 employés dévoués, une clientèle composée de 6,2 millions de particuliers, dont plus de la moitié, 3,4 millions, sont des bénéficiaires d'au moins un programme sociofiscal administré par Revenu Québec, tel le crédit d'impôt pour la solidarité. C'est une clientèle d'affaires de près de 500 000 entreprises, c'est 4,9 millions d'appels téléphoniques en 2011-2012, plus de 700 000 demandes par correspondance et plus de 448 000 visites à nos 16 comptoirs de service.

En 2011-2012, Revenu Québec a perçu 91,3 milliards de dollars en recettes fiscales et extrabudgétaires, dont 3,2 milliards en récupération fiscale visant à appuyer le plan de retour à l'équilibre budgétaire. Pour la même période, Revenu Québec a procédé à des remboursements d'impôt et de taxes pour une somme totale de 22,2 milliards de dollars.

Pour réaliser ses activités, Revenu Québec exploite les technologies de l'information, accroissant ainsi sa capacité à accomplir sa mission. De fait, la majorité des déclarations des particuliers, par exemple, sont reçues et traitées par voie électronique. La prestation électronique de services est devenue notre canal d'interaction privilégié avec nos clientèles.

Il va sans dire que Revenu Québec mise sur un parc informatique important et stratégique que nous devons entretenir et développer si nous voulons atteindre les objectifs gouvernementaux et assurer des services de qualité aux contribuables du Québec. Pour ce faire, Revenu Québec doit également s'appuyer sur une gouvernance forte.

À ce titre, au moment de la transformation du ministère du Revenu du Québec en agence en avril 2011, le gouvernement a mis en place un conseil d'administration en appui à la structure de gouvernance de Revenu Québec. Pour optimiser la gestion des technologies de l'information, le conseil d'administration s'est doté d'un sous-comité qui se consacre exclusivement à ce domaine.

Conformément aux orientations gouvernementales, Revenu Québec s'est également doté d'une politique interne sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles, a nommé un responsable de l'observance des règles contractuelles et a mis en place un processus rigoureux de planification, de validation et de suivi des investissements en ressources informationnelles.

Nous sélectionnons nos projets d'investissement conformément à notre mission, à nos orientations stratégiques et aux politiques gouvernementales. L'ensemble de nos projets est approuvé par le conseil d'administration, et un suivi est effectué tout au long des étapes de réalisation du plan d'investissement. Puisque nous veillons constamment à améliorer nos façons de faire, nous accueillons positivement les recommandations du Vérificateur général du Québec. Le Vérificateur général souligne que Revenu Québec a respecté la Loi sur les contrats des organismes publics de même que le Règlement sur les contrats de services des organismes publics. Chacun des huit contrats octroyés par Revenu Québec dans le rapport l'a été suite à un appel d'offres.

Suite au dépôt du rapport du Vérificateur général, un plan d'action a été produit par notre organisation en réponse aux recommandations du vérificateur. Celui-ci a été déposé auprès de la commission et auprès du Vérificateur général. Il vise notamment à documenter davantage le processus d'octroi de contrats, à renforcer le contrôle de qualité et à bonifier la reddition de comptes.

Revenu Québec est donc fier de confirmer qu'il a déjà amorcé le virage prescrit par le Vérificateur général du Québec dans son rapport. Et, fort des recommandations de ce rapport, de nos échanges d'aujourd'hui, nous pourrions consolider et optimiser nos processus et nos façons de faire pour assurer une gouvernance encore améliorée dans la gestion des contrats en services professionnels liés au traitement de l'information. Je vous remercie.

Le Président (M. Marcoux): Alors, merci, M. le président-directeur général de Revenu Québec. J'invite maintenant le président-directeur général de la Régie des rentes du Québec, M. Denys Jean, à nous faire sa présentation et à présenter également les personnes qui l'accompagnent.

**Exposé du président-directeur général de la Régie
des rentes du Québec (RRQ), M. Denys Jean**

M. Jean (Denys): M. le Président, MM. les députés, M. le Vérificateur général du Québec, chers collègues. M. le Président, merci de nous avoir invités à participer aux travaux de la Commission de l'administration publique.

Je me présente aujourd'hui devant vous accompagné de la présidente du conseil d'administration de la Régie des rentes du Québec, Mme Francine Martel-Vaillancourt, de la vice-présidente aux services à l'organisation, Mme Sylvie Barcelo, du vice-président aux technologies de l'information, M. Marc Landry, de la directrice de l'audit interne, Mme Nancy Chalifour, et du directeur des finances, du contrôle corporatif et des ressources matérielles, M. Louis Larouche, représentation qui nous donne une idée de l'importance que nous accordons à vos travaux.

● (14 h 30) ●

À la lecture des documents que nous vous avons transmis, vous aurez compris que nous faisons nôtre l'ensemble des recommandations du Vérificateur général du Québec. 10 recommandations du vérificateur concernent la Régie des rentes du Québec. À l'exception de celle sur l'évaluation du rendement des fournisseurs, pour laquelle nous indiquons notre intention de nous conformer aux directives à venir du Secrétariat du Conseil du trésor, les neuf autres recommandations mènent à 14 actions, dont cinq sont déjà réalisées, alors que les autres le seront d'ici le 30 juin 2013. M. le Président, nous recevons donc positivement le rapport du Vérificateur général du Québec et nous retenons que sa vérification confirme que les lois et règlements en matière d'attribution des contrats en technologie de l'information sont respectés. Le Vérificateur général s'intéresse aux bonnes pratiques en ce domaine et nous propose de les améliorer. Nous ne pouvons qu'être d'accord.

Je me permettrai tout de même, M. le Président, d'apporter à votre attention deux commentaires. D'abord, nous aurions souhaité que le Vérificateur général fasse davantage référence au contexte de gouvernance de la Régie des rentes du Québec. Comme vous le savez, la Régie des rentes est assujettie, comme d'autres organismes gouvernementaux, à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Ce faisant, le conseil d'administration et ses comités, notamment le comité des technologies de l'information et celui de vérification, assument un rôle important en matière de gouvernance des ressources informationnelles, y compris dans l'attribution des contrats en technologie de l'information, rôle confirmé par l'adoption de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles.

Les membres du conseil d'administration sont donc impliqués dans la planification du recours aux ressources informationnelles. Ils autorisent les stratégies, planification et décisions d'investissement et exercent un suivi régulier sur l'avancement des travaux. D'ailleurs, ils avaient déjà fait leurs préoccupations soulevées par le Vérificateur général, notamment à l'égard du nombre de soumissions reçues.

Ensuite, la Régie des rentes du Québec vise à conserver la maîtrise d'oeuvre de ses projets en technologie de l'information. Cette approche influence le recours aux ressources externes. En effet, en confiant généralement les postes clés des projets aux ressources de la régie, le recours à l'externe sert donc à compléter et à suppléer à l'utilisation des ressources internes. Cet aspect n'a pas été relevé par le Vérificateur général dans son rapport. On comprend qu'un tel rapport ne peut tenir compte des particularités de tous les organismes examinés, mais il m'apparaissait utile de vous le mentionner. Cela vous permettra de mieux mesurer nos réactions à certaines recommandations du Vérificateur général, notamment celle relative au recours au forfaitaire et à l'analyse des options.

Je n'ai certainement pas à vous sensibiliser à l'importance du rôle joué par les ressources informationnelles dans le fonctionnement des organismes publics en 2013. C'est encore davantage évident dans un organisme comme la Régie des rentes du Québec, dont la mission consiste essentiellement à offrir aux citoyens des services de qualité. À ce titre, au 31 décembre 2011, la régie desservait 1,7 million de bénéficiaires du Régime des rentes du Québec et 866 000 familles québécoises qui ont droit au Soutien aux enfants. On parle au total de 12,6 milliards de transferts vers les individus. À cela s'ajoutent la surveillance de 1 248 régimes complémentaires de retraite et l'administration de rentes de retraite. Vous comprendrez aisément qu'avec un volume d'affaires de ce niveau, dans un contexte de rareté des ressources et d'augmentation constante des demandes, l'apport des ressources informationnelles est essentiel. Au cours des dernières années, nos investissements en ressources informationnelles nous ont permis de développer des services tels que l'attribution automatisée de la rente de retraite, l'accès individualisé par le citoyen à son dossier de retraite, l'adhésion automatique au Soutien aux enfants sans formulaire à compléter, la mise en ligne de services Web de sensibilisation à la préparation à la retraite et de calculs de rente, et autres. La régie compte sur un actif informationnel estimé à plus de 300 millions de dollars pour supporter ses besoins d'affaires.

En terminant, M. le Président, vous me permettrez de souligner la collaboration du Vérificateur général du Québec et de son équipe au cours des travaux qui ont été menés dans le cadre du rapport qui a été déposé devant vous. Je suis disponible pour répondre à vos questions. Je vous remercie de votre attention.

Discussion générale

Le Président (M. Marcoux): Alors, merci, M. le président-directeur général de la Régie des rentes du Québec. Nous allons maintenant débiter la période d'échange. Comme je l'ai mentionné au point de départ, nous allons établir des blocs selon la tradition, des blocs de questions et réponses d'à peu près 10 minutes, avec flexibilité. Et donc d'à peu près... ça donne à peu près, M. le secrétaire, environ 1 heure quelques minutes pour le groupe parlementaire formant le gouvernement, à peu près la même durée pour le groupe formant l'opposition officielle et environ 16 minutes pour le deuxième groupe d'opposition.

Alors, nous commençons maintenant la période d'échange, et je vais céder la parole au vice-président, le député de Sherbrooke.

M. Cardin: Merci, M. le Président. Messieurs, bonjour. J'ai eu l'occasion de connaître un ou deux parmi vous plus que les autres, mais probablement que ça va venir avec le temps, on commence seulement.

Je voudrais commencer avec M. Jean-Marie Lévesque, des services partagés du Québec. Dans votre grande mission à fournir et rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services, je commencerais par le premier élément que vous nous avez donné en matière de ressources informationnelles, justement.

Vous parlez de six ordinateurs centraux, huit centres de traitement, plus de 20 000 micro-ordinateurs, quelque 4 000 serveurs, la gestion du Réseau intégré de télécommunications multimédia, les liens et les piliers. Quand on regarde ces ressources informationnelles, est-ce que c'est l'ensemble des ressources informationnelles qui sont dans les ministères et/ou organismes du gouvernement?

M. Lévesque (Jean-Marie): Le Centre de services partagés ne gère pas toutes les ressources en technologie de l'information. Il rend certains services, dont les centres de... les ordinateurs, les centres de traitement. Il y a plusieurs centres de traitement qui sont gérés où on rend les services. Il y a des organismes actuellement, comme la CSST et la SAAQ, qui ont leur propre ordinateur central, leur centre de traitement. Donc, on rend des services. Les ordinateurs centraux, les gros ordinateurs, là, sont gérés... qui desservent Revenu Québec, Emploi et Solidarité, sont gérés par le Centre de services partagés du Québec.

Il y a plusieurs autres infrastructures qui rendent de nombreux services à l'ensemble des ministères et organismes, qui sont gérés, en technologie de l'information, par le centre. On peut penser, tout le réseau de télécommunications qui dessert l'ensemble des ministères et organismes et qui assure un transport sécuritaire de l'information est géré par le Centre de services partagés du Québec.

On peut parler du grand réseau de radiocommunications qui va couvrir, à terme, 400 000 kilomètres, qui va permettre à un officier d'être en mesure de communiquer entre eux par radio dans une grande superficie de toute la province de Québec. Ça, c'est des exemples d'infrastructures. Et on gère 2 000 postes de travail pour une bonne partie de ministères, comme Emploi et Solidarité et le ministère du Travail. On a plusieurs clientèles où on gère les postes... ceux du centre de services. Il y a 90 000 postes micro-ordinateurs dans l'appareil gouvernemental. Le centre en gère, mettons, 20 000, actuellement, de ces 90 000. Il y a plusieurs domaines... Ça, c'est le domaine des technologies, mais il y a d'autres domaines, là, qui interviennent.

M. Cardin: Ça veut dire que les ministères et/ou les organismes auraient, eux, à gérer ou à faire les appels d'offres, ou bien c'est des contrats que vous donnez à des gens de l'informatique pour voir les besoins, pour voir aussi, possiblement, l'achat d'équipement? Est-ce que votre centre, lui, fait ça aussi pour différents ministères et organismes ou si c'est... vous en avez surtout la... l'espèce de... la garde et l'entretien?

Le Président (M. Marcoux): Alors, M. Lévesque.

● (14 h 40) ●

M. Lévesque (Jean-Marie): Si on regarde, là, les ministères et organismes ont à gérer un portefeuille applicatif pour supporter les systèmes de mission... Un portefeuille applicatif, et tout ça, il y a des services qui sont gérés par les ministères et organismes, là, leurs développements de systèmes pour rencontrer les missions de leurs organisations. Règle générale, ça, c'est dans les ministères et organismes.

Les contrats de services professionnels qui sont à étudier dans le rapport du VG couvrent ces besoins d'aller chercher des services professionnels pour assister les équipes internes pour faire des développements. Donc, on n'a pas l'exclusivité dans ce domaine-là. On gère les contrats de services professionnels, donc le mandat — ma compréhension — couvrirait les services professionnels. Donc, ce n'est pas les contrats d'acquisition d'infrastructures, de biens, de logiciels, de logiciels, et tout ça; le mandat portait sur les services professionnels. Donc, c'est un professionnel qui oeuvre dans des profils spécifiques, soit spécialiste en bases de données, spécialiste en architecte de systèmes et de développement. C'étaient les besoins qui étaient couverts.

Donc, les ministères et organismes ont ces besoins-là, ont ces contrats-là. Le Centre de services partagés gère... a aussi des besoins, dans ce sens-là, de ressources humaines pour l'assister dans la réalisation des grands chantiers, des grands projets qui sont nécessaires et utiles au gouvernement pour assurer sa prestation de services et son administration.

M. Cardin: Donc, on voit que...

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

M. Cardin: Oui?

Le Président (M. Marcoux): ...de Sherbrooke, oui.

M. Cardin: Excusez-moi, M. le Président. C'est mon...

Le Président (M. Marcoux): Simplement pour la régie interne et pour ceux qui enregistrent.

M. Cardin: C'est notre première commission, hein? On va s'ajuster.

Le Président (M. Marcoux): Bon...

M. Cardin: Donc, M. le Président, j'aimerais demander à M. Lévesque... ou faire le commentaire suivant. Si on voit... Vous nous avez parlé des ressources informationnelles qui étaient à l'extérieur même de ceux et celles que vous... qui est sous votre gouverne. Donc, on peut penser que le montant total de l'ensemble des ressources informationnelles et aussi des contrats qui sont donnés au niveau des logiciels, des programmes, et tout ça, ça représente une somme énorme. À titre indicatif, est-ce que M. Lévesque, M. le Président, pourrait nous donner l'information?

Le Président (M. Marcoux): ...

M. Lévesque (Jean-Marie): Comme vous le savez, il y a un cadre de gestion qui a été mis en place pour toute la gouvernance des ressources informationnelles au gouvernement du Québec. Ce cadre-là prévoit que chaque ministère et organisme puisse produire une planification trisannuelle de leurs investissements, une planification annuelle de ces investissements-là, un bilan de leurs investissements et de leurs réalisations en technologie de l'information à la fin de l'année, des états de santé de leurs projets, donc faire le point deux fois par année sur leurs déroulements de projets. Donc, à partir de... Ces informations-là sont transmises selon la politique-cadre et la loi sur la gouvernance des ressources informationnelles.

Les gens ont produit ces informations-là et on peut avoir maintenant une bonne lecture des investissements qu'il se fait en ressources informationnelles au gouvernement du Québec. Les dernières analyses, de mémoire, là, parlent qu'il y a, dans les ministères et organismes, 8 600 ou 8 700, là — vous excuserez la centaine, là — 8 000 quelques informaticiens et des gens qui oeuvrent en technologie de l'information, et, de ce nombre, de mémoire, c'est 37 % qui sont des ressources externes. Donc, on a des informations sur les investissements qui se font là-dedans. C'est 37 % des 8 600 ou 8 700 informaticiens qui oeuvrent dans le monde des technologies.

M. Cardin: Donc, étant donné qu'il y a une fortune, il y a une fortune dans les parcs informatiques, il y a une fortune aussi pour le remplacement, l'amélioration quasiment continue des équipements, ce qui m'amène justement à l'essence des remarques du vérificateur... Donc, c'est d'autant plus important que les appels d'offres soient faits selon les règles de l'art. Et puis, sur les 30...

Je ne sais pas, il faudrait peut-être commencer par M. Ouellet. Rapidement, vous pourriez nous dire les éléments qui vous touchaient directement dans le rapport du vérificateur et ce que vous avez entrepris comme actions.

M. Ouellet (Yves): Exact.

Le Président (M. Marcoux): Donc, M. Ouellet.

M. Ouellet (Yves): Les éléments qui avaient été soulevés par le vérificateur, notamment, ils touchaient, par exemple, au suivi qu'on pouvait faire à l'égard des informations qui étaient mises par les organismes dans le système électronique, là, pour les appels d'offres. Ça, c'est le genre de travail, là, sur lequel on se penche pour essayer d'améliorer les suivis puis les vérifications qu'on fait. Ce sont des éléments qui avaient été soulevés par le vérificateur.

M. Cardin: Oui. Les recommandations qui ont été faites ont été suivies?

M. Ouellet (Yves): Oui. Bien, effectivement, là, le rapport a été déposé par le vérificateur, on a fait notre plan d'action, puis c'est le genre de chose que présentement on est en train de travailler. Je vous dirais même, ça, c'étaient des éléments au niveau des suivis. Nous, évidemment, tout ce qui nous préoccupe puis ce qui est important pour nous, c'est toute la question des pratiques contractuelles et des meilleures pratiques contractuelles.

Cet automne, le gouvernement a déposé le projet de loi n° 1, qui vise les contractants, c'est-à-dire les gens qui doivent faire affaire avec le gouvernement vont devoir dorénavant faire preuve de probité; premier volet du plan d'action. Ensuite, il a été indiqué qu'on regarderait, du côté des employés, toute la question de l'intégrité de la fonction publique. Il y aurait des choses qui seraient faites de ce côté-là.

Et un troisième élément, peut-être qui vient rejoindre un peu ce que vous soulevez, toute la question des meilleures pratiques contractuelles. Beaucoup de choses qui ont été faites, comme j'ai mentionné dans mon discours d'introduction: la loi, en 2008, ensuite, un autre élément important, ça a été en 2011 suite au rapport de M. Duchesneau au ministère des Transports. On regarde encore pour aller plus loin, comment on pourrait avoir des meilleures pratiques. Il y a des groupes de travail qui sont déjà en place. On se donne encore quelques mois pour regarder ces choses-là. Puis évidemment c'est un secteur d'activité qui évolue rapidement. On connaît les bonnes pratiques. On apprécie les commentaires que le Vérificateur général a faits à cet égard-là: il nous guide dans certaines directions, des choses qui nous intéressent. Puis on va voir avec nos partenaires, on va voir avec l'industrie quelles peuvent être les meilleures pratiques à adopter en termes de pratiques contractuelles.

Le Président (M. Marcoux): Alors, merci, M. Ouellet. C'est déjà le temps, et on reviendra, M. le vice-président. Alors, je vais passer la parole maintenant au député d'Orford.

M. Reid: Merci, M. le Président. Je dois dire que nous avons, dans la commission, été un peu étonnés, à l'automne, quand le vérificateur nous a dit, au mois de novembre, qu'il y avait un usage quasi généralisé de contrats qui étaient des contrats à taux journalier, au taux horaire, alors qu'en informatique on a quand même toute une catégorie de contrats normalement qui se font sur les livrables, de développement ou autres.

Par contre, dans le discours du président de la Régie des rentes, nous avons eu une explication, pour un certain nombre de ces contrats du moins, où on dit ici... le président disait tout à l'heure: «En effet, en confiant généralement les postes clés des projets — donc — aux ressources de la régie», sachant qu'évidemment il y a une pénurie de main-d'oeuvre en informatique... et à suppléer l'utilisation des ressources internes, «le recours à l'externe sert donc à compléter et à suppléer à l'utilisation des ressources internes». Donc, on peut comprendre que, quand on veut remplacer des ressources internes pour

pouvoir les consacrer à un projet où il y a des livrables, qu'on veuille... qu'on ne va pas faire des contrats avec des livrables puisque c'est d'être présent, présent pour répondre à des questions des usagers ou peu important les travaux qu'il y a à faire. Ça, ça va assez bien.

Mais j'aimerais ça que, dans les trois organismes concernés, la régie, l'agence et le... l'Agence du revenu, la Régie des rentes et le Centre de services partagés, CSPQ, j'aimerais ça que vous nous disiez un petit peu quelle est la proportion de ces contrats à peu près — ce n'est pas le chiffre qui est important, mais l'ampleur de ces contrats — qui sont donnés à taux horaire plutôt qu'à produit livrable, et pourquoi. Est-ce que c'est parce qu'on a vraiment la même approche que la régie? Et est-ce qu'il n'y a pas un problème là qui correspond à deux des recommandations du Vérificateur général, la recommandation n° 2 qui dit: «Évaluer comment les fournisseurs peuvent assumer une plus grande part [de] risques associés à l'exécution des contrats»?

Autrement dit, quand on a un contrat, il y a des livrables, mais que le fournisseur n'est pas tenu de livrer, il est juste tenu de fournir des heures, il y a moins de risques. Et, en plus, si, en plus — on a vérifié ce qu'on a vu... ce qu'on a entendu ce matin du vérificateur... si, en plus, les personnes qui sont fournies par le fournisseur en question, par le soumissionnaire, ne sont pas forcément présentes tout le long du contrat, il y a encore, disons, moins de risques du fournisseur et là il y a un partage de risques qui essentiellement vient du côté de l'organisme gouvernemental. Or, ça, c'est la recommandation n° 2.

Et la recommandation n° 4 parlait aussi de «l'écart entre le montant estimé par l'entité [relative] au contrat [attribué] et celui figurant dans la soumission [ainsi] retenue», où on a eu des exemples où la soumission retenue était plus élevée que l'estimation qui avait été faite. Et essentiellement — on ne comprenait pas au début, mais... on comprend que c'est lié au fait qu'on a des heures dans le contrat. Mais ça correspond donc... cette question du taux horaire, des contrats à taux horaire, plutôt qu'à produit livrable, correspond à deux des recommandations du Vérificateur général. Et j'aimerais vraiment ça que les trois entités qui ont été vérifiées nous éclairent là-dessus, peut-être à commencer par M. le président de la Régie des rentes puisque vous avez abordé le sujet.

● (14 h 50) ●

M. Jean (Denys): M. le Président, pour répondre au député d'Orford, effectivement, l'approche de la Régie des rentes, c'est de garder le plus possible la maîtrise d'oeuvre de ses projets en ressources informationnelles. Ce faisant, la planification des travaux nous amène à affecter des ressources internes aux postes stratégiques aux projets en ressources informationnelles et à compléter — d'ailleurs, je l'ai dit dans mon introduction — aller à l'externe pour compléter l'équipe de projets.

Il arrive qu'on prenne... Il arrive très souvent qu'on prenne des ressources qui sont en activité courante et qu'on les déplace vers les projets, et donc, pour suppléer, on va à l'externe également pour faire ça. Et ça, effectivement, la façon la meilleure pour gérer cette approche-là, c'est le taux journalier. Et je pense que je peux le dire d'entrée de jeu — puis M. Samson, le Vérificateur général, pourrait le confirmer: Tous les contrats à la Régie des rentes examinés par le vérificateur sont en mode taux journalier.

Une fois que je vous ai dit que c'était l'approche de la Régie des rentes, ça ne veut pas dire qu'on doit exclure totalement l'approche forfaitaire. Pourquoi on garde la maîtrise d'oeuvre dans un projet? C'est ça, la question qu'il faut répondre. L'objectif, garder une maîtrise d'oeuvre d'un projet, c'est garder l'expertise, la connaissance du système pour éviter, lorsqu'il y a un problème, à retourner à l'extérieur. Il peut arriver des projets où cette nécessité-là n'est pas là; dans ce temps-là, le projet se prête au forfaitaire. Et, dans le plan d'action qu'on vous a déposé, on indique qu'on est en train de baliser, dans le fond, le recours à d'autres types de rémunération, particulièrement le forfaitaire, dans la mesure où, par exemple, on pourrait avoir une décision: Dans un dossier... dans un projet y, y a-t-il avantage ou non à garder la maîtrise d'oeuvre pour l'organisation? Si on considère qu'il n'y a pas d'avantage manifeste et qu'il n'y a pas de risque de la laisser à un fournisseur externe, à ce moment-là, on opterait pour le forfaitaire.

D'ailleurs, je peux vous dire qu'actuellement il y a un projet qui est envisagé en mode forfaitaire. Très honnêtement, le résultat du rapport du vérificateur nous a amenés à réfléchir à l'utilisation du forfaitaire. Donc, on va baliser, dans le fond, les conditions d'utilisation de ce type de rémunération.

Le Président (M. Marcoux): Oui? Une autre. M. Lévesque... ou M. Paquin.

M. Paquin (Gilles): Si vous permettez, je peux... Je ne voudrais pas... On a un peu le même contexte qu'à la Régie des rentes au niveau de la maîtrise d'oeuvre. Je pense qu'il y a un contexte, là, qui vient entourer ces contrats-là à taux journalier. Souvent, il y a des échéanciers qui sont serrés. Nous, à Revenu Québec, on doit mettre en oeuvre les mesures du discours sur le budget. Généralement, on n'a pas tellement de temps. On a eu un budget en novembre, on avait des mesures qui rentraient en force en janvier. Dans le cas d'un des projets étudiés par le Vérificateur général, le crédit solidarité, on avait un peu plus d'une année pour mettre en place un système informatique relativement complexe qui verse mensuellement, par dépôt direct, des prestations à près de 2,5 millions de personnes puis on devait vraiment arriver dans les temps.

Donc, c'est sûr que le journalier nous offre beaucoup plus de flexibilité également en cours de... Lorsqu'on a des échéanciers serrés, bon — puis ça, ça rejoint une autre observation du Vérificateur général — le besoin, initialement, on tente de le définir, mais il peut rester des zones, là, qui vont s'éclaircir en cours de réalisation du projet. Donc, là, on a une flexibilité que ne donnerait pas le forfaitaire.

Maintenant, on est conscients qu'en termes de partage de risques, ce n'est peut-être pas nécessairement optimal. Et, dans notre plan d'action, un peu comme à la Régie des rentes, on a établi qu'on devrait se donner un indicateur de suivi pour voir dans quelle proportion les types de rémunération sont utilisés: journalier, forfaitaire. On peut même avoir un hybride où, dans le cadre d'un projet, des sous-ensembles sont forfaitaires, une formule qui pourrait être développée. On pourrait réduire la taille des projets également, quoique là, dans ce cas-là, il y a un défi d'architecture éventuellement pour l'ensemble de

l'organisation. Donc, c'est les options. On va naturellement documenter bien davantage le type de rémunération qui est retenu pour pouvoir, dans le fond, forcer, à l'intérieur de l'organisation, une réflexion sur comment est-ce qu'on pourrait transférer davantage de risques sur nos fournisseurs.

Je vous dirais que, présentement, à la première question que vous avez posée, quelle proportion, c'est une proportion appréciable de nos contrats, là. C'est plus de la majorité de nos contrats, là, qui sont donnés, là, suivant une formule type taux journalier. À cet égard-là, le taux journalier quand même est relativement bas à Revenu Québec. J'ai été heureux de constater, dans le rapport, qu'on avait une moyenne quand même relativement basse à Revenu Québec. J'ai été heureux de constater, dans le rapport, qu'on avait une moyenne quand même relativement basse et qui n'augmente pas nécessairement beaucoup, là, dans les dernières années.

Au niveau des changements d'équipe — il y avait également ça dans votre question: depuis trois ans, on tend à appliquer systématiquement des pénalités. On a commencé, je dirais, timidement il y a trois ans. L'année passée, c'était 13 contrats sur 14 que des pénalités étaient prévues aux contrats. On en a appliqué dans au moins 11 cas, pour 250 000 \$. C'est quelque chose qu'on va intensifier pour ça, puis on va s'assurer également que les équipes de remplacement qui sont prévues aux contrats soient également celles qui se présentent sur le plancher.

Le Président (M. Marcoux): Merci. M. Lévesque, voulez-vous...

M. Lévesque (Jean-Marie): En fait, mes collègues ont bien décrit une situation qu'on vit au gouvernement. Il faut se rappeler que le gouvernement, ses systèmes, là, c'est pour supporter la réalisation de ses programmes, de ses lois et de ses règlements souvent. Et ces lois et règlements-là et ces programmes-là évoluent dans le temps. C'est de là l'importance pour le gouvernement de garder en contrôle... Parce qu'à partir du moment où tu fais réaliser en forfaitaire par un fournisseur... Comme un viaduc, ça peut se faire: tu fais un contrat, tu fais le viaduc, il est construit puis il est là pour 40 ans. Ils le construisent comme le précédent. Il retombe après, puis, en tout cas... Mais les systèmes, c'est différent, c'est des programmes, des lois, des règlements qui... Donc, l'organisme doit rester en contrôle de ça et d'avoir l'expertise.

Il y a des manières de responsabiliser le fournisseur, malgré tout, qui ont été utilisées dans mes autres vies, là. C'est que, oui, il y a des... le taux journalier est présent. On retrouve aussi des demandes d'intervention. On demande au fournisseur, on dit: Regarde, j'ai des mandats de type 20 jours, 40, 60, O.K.? Là, on le responsabilise, on lui dit: Fais cette intervention-là, elle est simple puis ça coûte tant, O.K.? Là, il y a une forme de responsabilisation.

Il y a une autre forme de responsabilisation qu'on peut trouver aussi, c'est que, lorsqu'il y a un grand chantier... Mettons qu'il y a une loi, le programme de solidarité... le crédit d'impôt à la solidarité, par exemple: là, on fait un appel d'offres, on va se chercher un partenaire. Dans l'appel d'offres, on peut découper les choses pour dire: Il y a des portions des équipes qui vont travailler au développement, il y a une portion qui va travailler à remplacer les équipes permanentes qui faisaient des tâches et qui vont... Là, on fait comme une forme de responsabilisation. Puis là on peut dire au fournisseur: On est ensemble pour faire ce bateau-là, là, O.K.? Donc, déjà là, ça, il y a une forme de responsabilisation qu'on peut retrouver autre que les forfaitaires.

Il y a une autre forme. Bien là, le forfaitaire, là, le forfaitaire... Et je vais vous donner un exemple, là. Mettons qu'on donne un mandat... Pour vous montrer les difficultés, ce n'est pas simple. Je peux vous le dire, j'ai été, dans ma carrière, préoccupé par ces choses-là à maintes reprises. Je vais vous donner un exemple. On a un projet de loi qui rentre en vigueur au 31... septembre. Là, un an et demi avant, on part le développement forfaitaire, supposons. Là, le fournisseur, il arrive en juin puis il dit: Moi, non, je ne livre pas. Même si je lui appliquerais toutes les pénalités du monde, là, O.K., il faut que le programme... le gouvernement s'est engagé à offrir à la population ce programme-là à partir de septembre. Ça fait que notre pouvoir de négociation puis de responsabilisation, il devient très, très faible dans des situations où c'est l'application d'une loi, d'un règlement ou d'un programme gouvernemental. Ça fait que c'est ce dur équilibre là qu'il faut trouver quand on a des chantiers dans l'usage des ressources externes, et c'est pour ça que le taux est peut-être la mesure la plus appropriée.

Le Président (M. Marcoux): Alors, merci, M. Lévesque. Maintenant, je vais céder la parole au député de Lévis, si vous voulez prendre la parole, si vous voulez exercer tout de suite une partie du temps dont vous disposez.

● (15 heures) ●

M. Dubé: Le petit peu qui nous est alloué, avec plaisir. Moi aussi, je voudrais remercier tous les gens qui sont ici. Là, je ne veux pas vous nommer, mais je pense qu'il y a beaucoup de monde qui a travaillé énormément dans les dernières semaines. J'apprécie, M. le Président, d'avoir acquiescé à la demande de la coalition pour cette rencontre.

Je prends acte, là, en fait, des réponses que vous avez données dans vos rapports, puis je pense que je voudrais... Étant donné le peu de temps que j'ai, je ne parlerai pas de ce que vous avez mis en place parce que je pense qu'on les avait lus avant. Je pense que vous êtes en train de mettre ces choses-là en place. Je pense que c'est important.

Par contre, il y a plusieurs préoccupations que j'ai dans le rapport du vérificateur, puis je pense que je voudrais soulever quelques problèmes — je vais surveiller mes mots — que je trouve très graves — parce que ce n'est pas la première fois que ce genre de rapport là est présenté. Des rapports sur les ressources informationnelles, là, il y en a eu en 2005, en 2007, en 2009. Il y en a eu en 2011. Là, il y en a un en 2012, puis je peux vous dire que ce n'est pas la première fois qu'on rediscute les mêmes choses. Alors, quand vous êtes en train de dire que vous avez mis ou vous êtes sur le point de mettre en place des correctifs, ça fait plusieurs fois que les mêmes problèmes... C'est peut-être une des premières fois que ça vient à la Commission de l'administration publique, mais je dirais que c'est inquiétant de voir que ça a pris plusieurs rapports pour qu'on se rende jusqu'à la Commission de l'administration publique. Et j'aimerais qu'on focuse peut-être plus sur d'autres éléments que de relire les rapports qui ont été présentés.

J'aimerais, M. le Président, s'il vous plaît, expliquer dans le document, ici, pour que tout le monde comprenne bien, là, parce qu'étant donné que je n'ai pas beaucoup de temps... Je prends la page 10 du rapport du vérificateur... Puis, en

même temps, je veux le saluer, parce que, souvent, pour des vérificateurs — là, je parle du rapport de 2012, là, celui qui porte sur les contrats — de dire les choses comme elles sont, ça prend tout un doigté. Puis, ce matin, quand on rencontrait le vérificateur pour qu'il nous explique, il a parlé de recommandations ou de points qui sont soulevés de façon timide. Alors, ce que je pense que ça veut dire, si je lis entre les lignes, c'est qu'on dit les vraies choses, mais essayez de comprendre un petit peu ce que ça ne dit pas puis ce que ça veut dire.

Alors, moi, quand je regarde chacun des éléments de la page 10, que je soulève le fait que, quand on parle de définitions des besoins dans un contrat, il y a 37 des 38 contrats qui n'avaient pas une définition des besoins satisfaisante... Ce n'est pas deux, ce n'est pas cinq, ce n'est pas 20, c'est 37 sur 38. Il n'y avait pas d'analyse des options. Il y en avait 37 sur 38 où la documentation était absente. Dans la question des préparations des appels d'offres, on vient parler du risque financier. Je m'excuse, là, si ça vous prenait le rapport du vérificateur pour décider qu'il fallait peut-être considérer le forfaitaire au lieu de l'horaire, je pense que c'est de valeur qu'on réalise ça au quatrième rapport.

Dans la sollicitation des fournisseurs, c'est probablement une des choses les plus inacceptables. D'ailleurs, c'est les mots du vérificateur dans le rapport quand il parle du nombre de sollicitations qui sont non conformes. Je vais en passer, parce que je pense que chacun des points, que ce soit dans la sélection elle-même, l'établissement du contrat, le suivi des contrats... Je vais vous dire, c'est assez inquiétant de lire non seulement chacun de ces points-là, mais, en même temps, M. le vérificateur, un peu comme vous avez dit ce matin, c'est, quand on les met tous ensemble puis qu'on se dit que ça fait plusieurs années que c'est comme ça... Puis je pense que je ne vous apprends rien en disant que tout le monde, au cours des dernières semaines, derniers mois, a écouté la commission Charbonneau. Puis je suis... je pense que tout le monde se rend compte qu'à un moment donné il y a... pour qu'il y ait soit de la collusion ou soit du favoritisme, c'est ce genre de condition là qu'on voit en ce moment dans ce tableau-là et qui se répercute dans tous les dossiers qui ont été analysés dans les 38 des 400 quelques contrats où je pense qu'il y a en place, j'espère que non, puis je vais vous poser la question... mais que c'est des conditions très favorables pour qu'il y ait soit de la collusion, soit du favoritisme ou les deux.

Alors, il y a quelques semaines, quand le syndicat des fonctionnaires a dit qu'eux autres souhaitaient qu'on aille en commission d'enquête pour faire le jour là-dessus, j'ai été très prudent en disant qu'il faut faire certaines étapes. Je vais en suggérer une... Mais je peux vous dire que je suis excessivement inquiet de ça.

Alors, avant de vous... de poser la recommandation que je voudrais discuter avec mes collègues cet après-midi, lorsqu'on sera à huis clos avec M. le Président puis les autres, j'aimerais vous demander... Quand vous prenez acte de ça puis que vous regardez l'ensemble de vos collègues, il faudrait demander à chacun: Est-ce que vous pensez ou avez déjà été témoin dans vos cas, dans chacun de vos cas, s'il y en a eu, des situations de favoritisme ou de collusion?

Le Président (M. Marcoux): Alors, M. le député de Lévis, je vous fais juste remarquer, il y a cinq minutes d'écoulées, alors, si vous voulez la réponse un peu plus longue, nous allons...

Une voix: ...

Le Président (M. Marcoux): Oui, O.K. Non, mais je n'ai pas de problème. Parce que, si vous vouliez le faire en deux ou trois... Comme vous voudrez, c'est vous qui êtes maître de votre...

Une voix: ...

Le Président (M. Marcoux): Alors, je ne sais pas qui veut répondre en premier à la question qui a été posée par le député de Lévis. Et, en passant, pour toutes les personnes qui nous écoutent, je voudrais simplement préciser que les invités qui sont devant nous aujourd'hui ont été invités par la Commission de l'administration publique dès décembre dernier, donc pas nécessairement à l'initiative de l'un ou de l'autre des partis politiques. C'est vraiment la Commission de l'administration publique qui fonctionne de façon non partisane. Alors, ça, je voulais seulement le rappeler pour les personnes qui nous écoutent. Alors, qui... M. Lévesque, est-ce que vous voulez...

M. Lévesque (Jean-Marie): J'aimerais juste comprendre... que la question soit formulée. Parce qu'il y a eu une... On n'est pas familiers, là. Il y a eu une introduction, là. La question est...

M. Dubé: En fait, ce que je vous dis, c'est que je pense qu'il y a des recettes gagnantes — ce n'est pas le bon mot — dans le rapport qui est donné par le vérificateur où il y a peut-être du favoritisme, ou de la collusion, ou les deux. Moi, je vous demande, dans votre expérience... parce que vous avez deux chapeaux, vous avez le chapeau du DPI en général, avec tout ce que ça comporte, mais vous avez aujourd'hui ici... vous êtes dans le service partagé, vous étiez, avant, dans un autre programme: Avez-vous eu déjà des cas où vous avez vu, parce qu'il y avait un environnement qui n'était peut-être pas optimal en termes de sa rigueur ou de sa gouvernance... Est-ce que vous en avez vu, des cas de favoritisme ou de collusion?

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, ce que j'aimerais dire, là, c'est que, comme gestionnaire...

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui, excusez, M. le Président. M. le Président, comme gestionnaire, j'ai toujours été préoccupé à créer une saine émulation dans tout le monde des fournisseurs pour s'assurer que le gouvernement puisse avoir des taux les plus bas possibles.

Quand on parle de collusion, là, souvent ça se traduit par une hausse significative des coûts de ça. Un des indicateurs qu'on a, qu'on peut observer, c'est le coût... taux journalier. À date, je vois beaucoup... Dans mes autres vies, je suivais ça beaucoup plus, là. Le taux est plus bas qu'un mécanicien, O.K.? Et ce taux-là est contrôlé par des fonctionnaires que... une journée de travail, et tout ça.

Il y a beaucoup des recommandations qu'on trouve ici qui peuvent être inquiétantes, mais je pense que le secret, c'est qu'il faut amener nos gens... Il y a des analyses qui se font des besoins, par exemple. Prenons le cas des besoins. Il y a des analyses. Moi-même, là, j'étais toujours préoccupé, comme dirigeant, à dire comment on a consommé, lalala, et ça. La seule chose qu'il y a puis qu'il faut se discipliner dans la fonction publique, c'est d'écrire ça sur une feuille de papier, de la documenter et de la consigner dans un rapport, O.K., dans un dossier de projet, O.K., dans un dossier de gestion contractuelle. Ça, je pense que, si on avait un message à passer à tout l'appareil gouvernemental, là, c'est de la discipline et de la rigueur dans l'application des interventions reliées à la gestion contractuelle.

Des estimés des besoins, là, il y a un gestionnaire, quelque part, qui s'est assis puis qui a regardé les profils types qui sont requis dans un projet, O.K.? Combien ça en prend le jour? Comment j'ai consommé au cours des trois dernières années? Comment je pense avoir besoin de ça en fonction du carnet de commandes? C'est fait. Est-ce qu'on l'a pris et on a dit: Écris-le sur une feuille de papier, là, O.K., lalala, trois étapes de... Ça, je pense qu'on a à travailler ça.

Et je prends cet exemple-là, là. Je ne veux pas banaliser les recommandations. Ça prend... Moi, là, dans ma fonction, je le dis en tant que président du centre aussi, je vais demander à mes gestionnaires beaucoup plus de discipline et de rigueur dans les étapes administratives qu'ils font. Ils en font, des tâches d'analyse dans les choses. Tout l'aspect, par exemple, la neutralité des comités de sélection que le...

M. Dubé: ...vous interrompre. Est-ce que ça, c'est dans mon temps?

Le Président (M. Marcoux): Bien, c'est question et réponse, M. le député.

M. Dubé: Parce que je...

M. Lévesque (Jean-Marie): J'essayais de répondre à votre...

M. Dubé: Oui. Non, je... C'était oui ou non.

M. Lévesque (Jean-Marie): Hein? Excusez-moi.

M. Dubé: Je vais vous aider. Parce que, si c'est dans mon six minutes, M. le Président...

Le Président (M. Marcoux): Bien oui, ça, je l'ai dit au début: question et réponse.

M. Dubé: Alors, je vais vous demander: Avez-vous déjà été témoin d'effets de collusion et de favoritisme dans vos expériences?

M. Lévesque (Jean-Marie): Non.

M. Dubé: Je vais poser la même question à vos collègues.

Le Président (M. Marcoux): Alors, chacun peut répondre, donc, directement à la question?

M. Jean (Denys): Non, M. le député.

M. Dubé: Merci.

M. Paquin (Gilles): Non.

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

M. Ouellet (Yves): Non.

Le Président (M. Marcoux): Vous avez eu votre réponse?

M. Dubé: Oui. Puis je pense que, sur... Pour finir mon point, s'il vous plaît, parce que je voudrais revenir...

Le Président (M. Marcoux): Ah! C'est vous qui êtes maître de votre temps.

M. Dubé: Moi, je crois qu'avec la... Puis c'est ce qu'on pourra discuter, puis ça sera à la commission, M. le Président, de prendre acte de ma demande. Mais ma requête, c'est: suite aux discussions qu'on a eues ce matin avec le vérificateur et étant donné la nature des différents rapports qui se sont suivis, de la nature des points qui sont soulevés, des inquiétudes,

nous allons demander à la commission de débattre le fait... la requête de prendre l'information du vérificateur et de la transférer à l'UPAC pour que l'UPAC prenne acte de l'information qui est disponible et de voir les éléments qui devraient être suivis avec le rapport du vérificateur.

Le Président (M. Marcoux): Oui. Bien, je pense que, M. le député de Lévis, cet après-midi, vous êtes membre de la commission. Alors, je pense que chacun peut avoir des recommandations qui vont être discutées...

M. Dubé: Étant donné le peu de temps que j'ai, là, je voulais juste soulever...

Le Président (M. Marcoux): Mais vous allez pouvoir être là lors de la discussion pour les recommandations. Est-ce que... D'autres...

● (15 h 10) ●

M. Dubé: ...

Le Président (M. Marcoux): Parfait. Oui. Alors, maintenant, je vais du côté gouvernemental. M. le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

M. Chapadeau: Je veux revenir sur un élément. Merci, M. le Président. Je veux revenir, et ça s'adresse... La question s'adresse au centre des services, là. Je veux parler du chapitre 5, là, paragraphes 19 et 21, revenir sur un élément qui a été mentionné par le député de Lévis concernant la définition du besoin et estimation des coûts. Et je sais que vous avez un plan d'action que vous nous avez fourni, mais je veux vous donner l'occasion de nous parler concrètement de ce que vous avez l'intention de faire, parce que ce qui a été relevé, là, c'est que «dans 37 des 38 contrats[...]», la définition du besoin et l'estimation des coûts ne sont pas documentés ou [...] mal documentés».

C'est fort inquiétant, quand on voit ça écrit comme ça, à savoir qu'on a de la difficulté ou, en tout cas, on a mal défini nos besoins. C'est difficile de... Pour moi, en tout cas, j'ai de la difficulté à comprendre, et vous m'expliquerez, là, comment on peut en arriver à donner des contrats si on a mal défini nos besoins ou nos besoins ne sont pas documentés. J'ai vu... Et ça, ça s'adresse au centre des services, Revenu Québec et la Régie des rentes du Québec. Donc, aux trois, là, j'aimerais ça que vous preniez le temps de nous expliquer, là, à travers du plan d'action que vous avez mis en place suite au rapport du Vérificateur général, quelles vont être les mesures concrètes, là, pour qu'on ne retrouve pas ça dans la prochaine vérification du Vérificateur général. Ça, c'est un premier élément, et je reviendrai avec une autre question, là, qui s'adresse aux trois, là, par la suite.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, je pense que je peux commencer. Moi, comme je l'ai mentionné, il y a beaucoup de discipline pour bien documenter les choses, parce qu'il y a des choses qui se font, et ça prend de la discipline. Au Centre de services partagés, on a adopté un cadre de gestion et des contrats et des services. Dans ce cadre-là, on a prévu la création d'un dossier de gestion contractuelle où on va consigner les différents actes administratifs et on va obliger d'écrire un formulaire pour dire le besoin, lalala. Ça, c'est une chose qu'on va s'appliquer à faire.

L'autre chose, souvent, c'est des interventions qu'on appelle à taux journalier. Donc, quand on embauche la personne, on fait la documentation du mandat qu'on confie à la personne. Donc, ça, c'est documenté. Qu'on ait besoin de 500 jours, par exemple, de profil x de ressources, 500 jours de profil y, O.K., c'est un peu ça qu'il y a. Donc, il faut bien le documenter. Et je pense qu'une autre étape que nous allons faire au Centre de services partagés, c'est qu'à partir qu'on adopte le carnet de commandes en début d'année, où on a la liste de tous les projets à réaliser dans notre planification annuelle, on va faire faire une petite analyse vite sur les besoins de la main-d'oeuvre pour réaliser ce carnet-là et identifier le nombre de ressources externes qui vont être requises pour assister les équipes internes dans la réalisation des chantiers.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. le député. Est-ce qu'il y a d'autres...

M. Chapadeau: En fait, ma question s'adressait aux trois qui étaient concernés par le rapport, là, du Vérificateur général, là.

Le Président (M. Marcoux): Oui. Alors, M. Jean.

M. Jean (Denys): D'abord, M. le Président, moi, j'ai compris du rapport du vérificateur que les besoins étaient mal documentés ou pas documentés du tout, parce que c'est difficile pour nous de dépenser en ressources informationnelles, de lancer des appels d'offres sans faire une planification des besoins, puis que... soit qu'on est atteints par les limites humaines de nos organisations ou les limites financières. Le vérificateur nous invite à documenter finement nos besoins dans le cadre de contrats. Et ça, ça veut dire qu'il faut présenter de manière assez détaillée les efforts attendus — dans le cas de régie — tant pour les activités courantes que pour les projets. Il faut aussi découper les charges de travail par profil. Il faut aussi documenter la contribution des ressources internes.

Je vous ai expliqué tout à l'heure qu'on veut garder la maîtrise d'oeuvre des projets, puis on prend des ressources internes, puis on les met dans les projets. Donc, il faut qu'on sache là où elles agissent, à quel niveau elles agissent, décrire les hypothèses qu'on a retenues pour faire... estimer ces besoins-là et, bien entendu, mettre au bout de tout ça les taux

journaliers qu'on pense qu'on devrait payer pour les ressources externes qu'on va chercher. Là on va avoir un descriptif des besoins par appel d'offres, par contrat, par appel d'offres avec les coûts anticipés ou estimés qu'on devra déboursier pour avoir les services qu'on attend des ressources externes. C'est un peu ça, grosso modo, ce qu'on se propose de faire. D'ailleurs, c'est déjà en cours de documentation, là.

Le Président (M. Marcoux): M. Paquin.

M. Paquin (Gilles): Oui. C'est dans la même veine. Notre engagement dans le plan d'action va consister à documenter, hein, donc à décrire le besoin, à le consigner au dossier du chargé de projet, à rendre ce dernier, naturellement, imputable pour cette étape-là du processus, de même que le comité directeur et le comité stratégique qui pilotent les projets.

Une chose qui est très importante dans un engagement comme ça, naturellement, c'est d'effectuer un contrôle qualité par la suite, hein? L'a-t-on fait systématiquement? Et ça, on va le faire avec l'équipe de vérification interne pour que, lorsqu'éventuellement, naturellement, il va y avoir un suivi sur ces recommandations-là, là, on puisse, là, afficher, là, un taux de réalisation, là, 100 %.

Maintenant, je reviens sur une problématique qui n'est pas nécessairement spécifique à nous, mais nous, on a cette dimension-là, le discours sur le budget. Quatre des huit projets qui sont à l'étude dans le rapport sont des projets suite au discours sur budget, donc il y a un élément de complexité dans la description. Il faut le documenter. Il peut y arriver des changements en cours de projet. On a également, dans le plan d'action, un engagement de documenter ces changements-là, de les justifier et de justifier également les modifications à la charge du fournisseur qui pourraient en découler. Donc, c'est ce qu'on a mis au plan d'action qui a été déposé auprès de la commission et du Vérificateur général.

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

M. Chapadeau: Oui. L'autre élément qui est soulevé dans le rapport, c'est... a trait à la neutralité des comités de sélection, et là-dessus, là, vous êtes tous appelés à nous dire exactement ce que vous allez faire, les recommandations. Puis il y a des recommandations, mais j'aimerais voir, là... Donnez-nous... Prenez le temps de nous expliquer, là, votre plan d'action par rapport à la question de la neutralité, parce que ce qui est soulevé dans le rapport du Vérificateur général, c'est qu'à l'égard de 36 contrats la neutralité des comités de sélection aurait pu être améliorée, là. Mais on donne des exemples, puis vous les avez, là, chapitre 5, là, la page 53, 54. Donc, quelques minutes pour nous dire, là, concrètement votre plan d'action par rapport à ça, encore une fois pour ne pas que ça se retrouve dans le prochain rapport.

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

M. Jean (Denys): M. le Président, pour répondre au député, en ce qui concerne les comités de sélection, nous, à la Régie des rentes... D'abord, premièrement, les réglementations du Conseil du trésor en matière de comité de sélection, il y a une espèce de directive formelle, là... est totalement respectée, en particulier l'absence de lien hiérarchique direct entre quelqu'un puis un autre membre du comité de sélection. Le Vérificateur général nous a interpellés sur la présence, au comité de sélection, d'un membre du service ou de l'unité qui publie l'appel d'offres, bon, qui est concerné par l'appel d'offres. Nous, on invoquait, auprès du Vérificateur général, que, compte tenu du domaine de l'informatique, la problématique ou de la spécificité du domaine informatique, on avait intérêt à avoir une bonne sélection de fournisseurs, d'avoir quelqu'un qui connaît le domaine de l'informatique.

Après avoir reçu les commentaires du vérificateur, nous, ce que nous allons faire, c'est que, sur ce point-là — qui, en passant, n'est pas réglementé, hein, c'est une pratique, là — nous allons, pour chacun des comités de sélection, justifier la présence de quelqu'un de l'unité concernée par l'appel d'offres sur le comité de sélection. C'est un peu ça, le plan d'action qu'on s'est donné.

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Lévesque, M. Paquin?

● (15 h 20) ●

M. Lévesque (Jean-Marie): Bien, ça traduit bien ce que M. Jean mentionne aussi, notre réalité. C'est que, lorsqu'il y aura un manque dans des bonnes pratiques... Il y avait des choses que nous voulions éclaircir. C'est que la situation que M. Jean décrit, nous aussi, on a mis en place, et je pense que c'est déjà en vigueur, là, que, lorsqu'il y a quelqu'un de l'unité administrative qui sera présent sur le comité de sélection, O.K., bien, que ce soit documenté, le pourquoi. Puis le comité d'évaluation est approuvé par le président. Donc, à ce moment-là, le président va être informé, le pourquoi de la chose. Ça, c'est un point.

L'autre situation qu'il y avait, ce que... on pense que, dans les bonnes pratiques, il y avait le lien hiérarchique, mais on pouvait l'interpréter à un sens plus large. Dans nos comités d'évaluation, il arrive qu'il y a un cadre et un professionnel dans des secteurs différents. Nous, on pense qu'on respecte la neutralité du comité, même s'il y a un cadre à un niveau, là... C'est sûr que ce n'est pas un vice-président, là, mais c'est un cadre avec un professionnel. On trouve que c'est une situation acceptable. Et on va mettre en place des mécanismes pour... dans une assurance qualité pour s'assurer que les comités d'évaluation, les membres, qu'il y ait une rotation, qu'à partir du mois de septembre ils soient tous formés spécifiquement aux règles qui entourent ça. Donc, c'est prévu. Puis il va y avoir un registre, là, des membres de comités pour qu'il y ait une rotation, pour s'assurer, là, de la neutralité, là.

Le Président (M. Marcoux): Est-ce que je comprends que c'est une politique qui va être mise en place?

M. Lévesque (Jean-Marie): Au Centre de services partagés, qui est prévue dans notre plan d'action.

Le Président (M. Marcoux): Au Centre de services partagés. Et est-ce que, dès que... Je ne me souviens pas de la date, là, mais, je ne sais pas, il doit y avoir une date type de mise en place, et est-ce que ça pourrait être transmis à la commission à ce moment-là?

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui, il n'y a pas de problème.

Le Président (M. Marcoux): Merci. Oui, M. Paquin, avez-vous une autre...

M. Paquin (Gilles): Oui. Donc, nous, de la même façon que mes collègues, on a accueilli favorablement les recommandations du VG à cet égard-là, donc, naturellement, aucun lien hiérarchique direct à l'intérieur d'un comité de sélection. On préconise une rotation élevée des membres. J'ai des statistiques pour vous. Depuis 2010, donc sur trois ans, sur un total de 140 membres sur des comités, 120 membres étaient différents. Donc, on est... dans des années, on a été... l'ensemble des membres ont été différents, 47 sur 47; dans certaines années, 45 sur 49, mais on a une rotation quand même élevée des membres des comités. Naturellement, il faut qu'il y ait une formation adéquate, comme l'a souligné M. Lévesque.

La présence du chargé de projet, qui était une question soulevée dans le VG, notre plan d'action, ce qu'on préconise, c'est que, si le chargé de projet ou un membre de l'équipe est sur le comité, ça doit être documenté et déposé, mais auprès du responsable de l'observance des règles contractuelles, donc une personne qui est indépendante du projet. Donc, c'est une chose qu'on va préconiser.

On a également des mesures plus larges parce que, bon, la question de neutralité des comités de sélection, ça soulève des questions qui ont été soulevées de favoritisme ou de collusion. On préconise, nous, que, naturellement, le code d'éthique — on a un code d'éthique, à Revenu Québec, qui est très sévère — soit rappelé régulièrement à une activité annuelle. On a déjà une activité annuelle pour rappeler ce qui est des... l'importance de la confidentialité, l'éthique, les relations avec les fournisseurs, les cadeaux, ces choses-là, de façon à rendre ça très hermétique. Et également on a, au niveau de la signature des contrats, une procédure où la signature des contrats est faite par une personne différente de la personne qui a organisé l'appel d'offres et qui a organisé les comités de sélection.

Le Président (M. Marcoux): Merci. M. le député, avez-vous une courte question? Parce que déjà... Ou on reviendra si c'est plus long.

M. Chapadeau: Bien, en fait, dans le chapitre 5, là, il y avait un élément qui me chatouille un peu, là, Contrat obtenu par un fournisseur ayant participé à la définition des besoins, puis ça, ça concerne Revenu Québec, donc ça vous concerne directement. J'aimerais ça, si vous pouvez...

Le Président (M. Marcoux): Rapidement, s'il vous plaît, M. Paquin.

M. Paquin (Gilles): Oui. Effectivement. Si je ne me trompe pas, dans trois contrats sur huit, le fournisseur avait participé à la définition des besoins, puis effectivement ce n'est pas une pratique qui est acceptable. C'est une pratique qui, dans ces cas-là, est arrivée pour des raisons... Il y avait, entre autres, le fameux crédit d'impôt solidarité pour lequel on avait un délai très court. On a invité trois fournisseurs potentiels à venir participer, dont un a obtenu, là, la soumission. Donc, ça, on s'engage naturellement à prohiber ça et à avertir les fournisseurs qui vont participer à la définition des besoins qu'ils ne pourront plus soumissionner, naturellement.

C'est un défi pour l'organisation. On va préconiser une définition des besoins par des ressources internes, donc pour garder un maximum de soumissionnaires possibles à la soumission. On ne veut pas que l'effet de ça vienne limiter le nombre de soumissionnaires qu'on va avoir à la fin, parce que les gens vont se réserver, ils ne voudront pas participer à la définition du besoin pour être là à la soumission. Donc, il y a un défi d'accroître notre capacité interne de définir le besoin. Et là-dessus on souscrit pleinement aux recommandations, et c'est quelque chose qui, à l'avenir, là, va être prohibé.

Le Président (M. Marcoux): Merci. Ça va? Merci. Alors, M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Je vous remercie, M. le Président. J'ai, comme tout le monde ici, été interpellé par le rapport du Vérificateur général actuellement en ce qui touche les contrats de services informatiques. Je ne reviendrai pas sur ce qui est dans le rapport du Vérificateur général, parce qu'on l'a tous vu. Je suis même interpellé par quelque chose qui n'a pas été dans le rapport du Vérificateur général, c'est-à-dire le fait qu'on ne met pas en commun les ressources et les projets qui sont réalisés dans des unités différentes, c'est-à-dire on continue à fonctionner en silo.

Mon objectif, dans l'intervention que j'ai avec vous, il est de trois types, c'est de savoir: après le rapport... le dépôt du Vérificateur général, il s'est fait des choses, la loi n° 1, par exemple, la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles. Troisièmement, le cadre de gestion, qui a été déposé au printemps 2012...

Alors, l'objectif de mon questionnaire, il est à trois niveaux parce que je m'intéressais à trois questions. La première question va être la question de la gestion des contrats, l'établissement des coûts. Il y a évidemment que, dans le rapport, on dit: Il est mal documenté, ou mal établi, on ne sait pas bien. Je vais poser des questions à ce niveau-là. Je voudrais aussi aborder la question du recours aux ressources externes, c'est-à-dire au personnel externe. Et, en troisièmement, quelque chose qui me tient à cœur beaucoup, je voudrais peut-être, si j'ai le temps, mais je pense que je pourrais revenir dans

un autre bloc, sur ce qui a été l'article... le paragraphe 8° de l'article 7 de la loi sur la gouvernance et qui a été repris à l'article 21, à savoir l'utilisation du recours aux logiciels libres, qui est un de mes petits dadas.

Donc, je reviens, à l'heure actuelle, vous rappeler que, dans le projet de loi n° 1, actuellement, dans l'article 12, dans l'amendement à l'article 12, au projet de loi n° 1, on a l'obligation de rendre publics les contrats, y compris des contrats informatiques, sur un langage qui soit réutilisable et retravaillable. Il me semble, là, qu'il y a, là, une manière de pouvoir mieux contrôler, en quelque sorte, le dépassement des contrats et la manière de faire. Alors, j'attends avec impatience, M. Ouellet, que vous me donniez copie de ce règlement que vous avez... que je suis en train... j'en suis sûr.

Je reviens maintenant sur la loi qui était la loi sur la gouvernance et je vais m'adresser à vous, M. Lévesque. Vous êtes, bien sûr, le président du CSPQ, mais vous êtes aussi le dirigeant principal de l'information. Or, la loi, à son article 7, a bien précisé le cadre, l'étendue du pouvoir du directeur... du dirigeant principal de l'information, qui a d'ailleurs été précisé, si vous me permettez, à l'intérieur de ce qu'on a appelé la politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics — je connais et je sais qu'il y a des gens, à côté de vous, qui la connaissent aussi bien que moi, sinon mieux — et, dans ce cas-là, donne des mandats très précis au dirigeant principal de l'information, particulièrement en ce qui touche des contrats. Alors, je me permets de vous rappeler, si vous voulez... dans la directive comme telle... C'est à la page, si vous voulez, 35 de la directive. À ce moment-là, la manière dont doit fonctionner l'autorisation des contrats pour dire... Et ma question va venir à la fin: Est-ce que ce qui est à l'intérieur résout, en quelque sorte, les problématiques qui ont été soulevées par le Vérificateur général?

Si vous me permettez, je vais travailler à essayer de vous rappeler, actuellement... et de savoir si c'est suivi. Dans un premier temps, il y a: «...une autorisation au regard du dossier de présentation stratégique [est] requise. Ce dossier [doit] notamment comprendre les éléments nécessaires pour démontrer la pertinence de réaliser un grand projet...» Donc, une première autorisation. Et une première autorisation, à ce moment-là, vous pourrez questionner à savoir si vous avez fait les analyses sur les coûts et sur les besoins, etc.

Néanmoins, ce n'est pas tout. Il y a une deuxième autorisation. Après que les gens... Il y a: «Une [deuxième] autorisation [est] requise à la suite de la présentation d'un dossier d'affaires initial. Ce dossier comprendra la solution d'affaires, la justification de l'option choisie, les stratégies de réalisation, de gestion du changement, de mise en oeuvre et de gestion des risques...» Donc, vous voyez, à la deuxième responsabilité que vous avez, vous avez une deuxième autorisation. Et ce n'est pas tout. Il y en a une troisième autorisation qui va venir: «...sera exigée, une fois [que] le dossier d'affaires [sera] final déposé. Ce dossier devra présenter de façon plus complète et réaliste tous les éléments du projet» et en particulier les questions de coûts et voire éventuellement les dépassements de coûts.

Donc, ma question, M. Lévesque, est la suivante: Maintenant que vous avez cet instrument dans les mains, est-ce que les critiques qui ont été soulevées par le Vérificateur général ne vous permettent pas, à l'heure actuelle, de vous assurer que, dans le fond, la définition des besoins, l'estimation des coûts, une meilleure analyse des besoins, éventuellement, une stratégie — ce qui me tient beaucoup à coeur, moi — de voir si on ne peut pas mettre en commun les ressources de ce qui se fait, par exemple, dans un ministère et dans un autre ministère, est-ce que ça... Vous avez cet instrument en main, vous avez, de surcroît, si vous me permettez, monsieur, vous avez, dans chacun des ministères et organismes, un sous... enfin, un espion du dirigeant principal de l'information qui...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Gauthrin: ...non, non, mais je suis sérieux — est présent dans chacun des organismes. Donc, est-ce qu'avec cette structure que vous avez, à l'heure actuelle, en main... Est-ce qu'on résout ou est-ce qu'elle est en main, est-ce qu'elle fonctionne et est-ce qu'elle répond en partie à la problématique qui a été soulevée par le Vérificateur général?

● (15 h 30) ●

Le Président (M. Marcoux): Alors, M. Lévesque. Oui, M. le...

M. Gauthrin: Et je reviendrai sur le dossier... le logiciel libre plus tard, ne vous inquiétez pas.

Le Président (M. Marcoux): Alors, peut-être, M. Lévesque, pour la première partie de la question du député de Verdun.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui. Ce que vous... M. le Président, ce qu'on parle ici, c'est le processus d'autorisation des projets... des projets d'investissement en technologie de l'information, O.K., qui est différent du volet de la gestion contractuelle spécifique des mandats.

Effectivement, il y a en place une mécanique, avec la loi sur la gouvernance, et la politique-cadre qui a été adoptée, et des règles qui appuient ça, un processus pour faire en sorte qu'un ministère et organisme qui veut faire un investissement doit faire autoriser son projet en présentant un dossier d'affaires, s'il y a plus que 5 millions, un... pas deuxième dossier, une deuxième approbation, et tout ça.

Lorsque les équipes du bureau du DPI regardent ou... C'est parce que la décision, ce n'est pas le DPI qui prend ça, c'est le Conseil du trésor. Donc, quand les équipes regardent, ce qu'ils regardent, c'est: Est-ce que les ressources... Le ministère ou l'organisme qui réalise le chantier, est-ce que les ressources clés, les postes stratégiques sont occupés par des ressources internes? Ils ont des critères dans les critères d'approbation... Dans les critères qui vont servir — excusez — à recommander au Conseil du trésor si le projet rencontre les conditions gagnantes pour réussir, il y a certains points qui sont analysés, entre autres sur le volet des ressources. Mais on ne couvre... Les projets, les coûts sont documentés...

M. Gauthrin: Je m'excuse de vous couper la parole...

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui?

M. Gauthrin: J'ai relu la directive, ils ne parlent pas... Le terme est générique, ils parlent de «projets» sans parler nécessairement de «projets d'investissement». Je comprends que l'interprétation que vous faites à l'heure actuelle, c'est des projets d'investissement. Je me permets de vous suggérer, à l'heure actuelle, que cette mécanique que vous voulez restreindre uniquement aux projets d'investissement peut parfaitement s'étendre aussi à la gestion des contrats de services, c'est-à-dire ce mécanisme de double autorisation et de pouvoir... le rôle que vous pouvez avoir.

Je me permets de vous rappeler que le DPI a aussi, en fonction de sa loi à l'article 4, une responsabilité sur les initiatives en ressources informationnelles. Ce n'est pas uniquement sur les projets d'investissement, c'est toutes les initiatives en ressources opérationnelles. Et ma lecture à moi, c'est que le pouvoir qui était prévu à la loi pouvait être en mesure de couvrir ce point de vue là. Si ce n'est pas le cas, c'est parfait, ça nous donnera l'occasion de faire une recommandation ici, à la commission, de pouvoir étendre. Mais vous comprenez bien que, d'après moi, vous pouvez, si on étendait... Le problème qu'on a identifié, que, pour moi, je croyais qu'il était inclus aussi... Le problème qu'on a identifié, à l'heure actuelle, sur les contrats de services, si on appliquait ce que moi, je trouve qui devrait déjà s'appliquer, la même mécanique, on réglerait, d'après moi, une partie du problème, oui ou non?

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Gauthrin: Est-ce que c'est faisable?

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, là, je... Il y a vraiment deux concepts dans la gestion contractuelle et la gestion des projets de réalisation d'un chantier, parce que, dépendamment de l'organisation, par exemple, qui a 100 % des ressources internes qui le réalisent, tu sais, il n'y en a pas, de contrat, mais il y a toute cette dynamique-là. Effectivement, le dirigeant principal de l'information a un rôle conseil auprès du Conseil du trésor, O.K., pour l'aspect des ressources humaines qui travaillent dans le monde des...

M. Gauthrin: Je reviens avec ça, ne vous inquiétez pas.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui.

M. Gauthrin: Mais je reviens sur ma question: Est-ce que, même sur les contrats, si je reviens à ce mécanisme de multiples autorisations par le DPI, c'est-à-dire de manière à vous assurer que, lorsqu'il y a un contrat qui soit partie — attendez — dans les ressources informationnelles, des contrats de services — je sais parfaitement la différence qu'il y a entre les deux — elles seront là... Si on peut s'assurer que vous ayez la responsabilité que l'unité, à travers votre DPI local, s'assure, en quelque sorte, qu'il y a eu une bonne analyse des besoins, une estimation des coûts, être en mesure de voir aussi si jamais on ne peut pas mettre des ressources en commun, de savoir s'il n'y a pas eu des «lean cuts» qui ont déjà été faites par ailleurs, est-ce que ceci, qui, à mon sens, fait partie du rôle du DPI, ne répondrait pas en partie à la préoccupation du Vérificateur général?

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui. Ce que je comprends, c'est qu'effectivement le bureau conseil... le Conseil du trésor analyse le besoin du projet. Il fait ça, regarde toutes ces choses, mais c'est... Il y a tout un cadre de gestion qui entoure... déjà présent au gouvernement qui encadre la gestion contractuelle comme celle... Donc, on ne peut pas rajouter deux cadres pour la gestion contractuelle. Mais ce que vous dites, que le document... du besoin soit bien documenté, que les choses... Ça, oui, c'est...

M. Gauthrin: M. Lévesque...

Une voix: ...

M. Gauthrin: Je m'excuse. Je sais, je connais aussi bien que vous...

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Verdun, excusez...

Une voix: ...laisse répondre...

M. Gauthrin: Brièvement, simplement.

Le Président (M. Marcoux): Très brièvement, M. le député de Verdun, parce que...

M. Gauthrin: Je vais être très bref. Je connais les cadres de gestion, c'est... Mais ce que je veux dire, c'est que vous avez un rôle conseil et vous avez une possibilité; vous n'avez pas un rôle de décision, je le sais, etc. Mais prenez, par exemple, de faire en sorte que les lacunes qu'on a identifiées, à l'heure actuelle, dans les contrats de services, puissent être... passer par

un filtre analogue, de manière que, quand le Conseil du trésor ait à se prononcer, il sera... il soit assuré qu'il y a eu une bonne analyse des besoins, une bonne analyse de l'estimation des coûts et une bonne analyse de la manière dont il va le rédiger. Et moi, je dirais aussi, permettez-moi de vous dire: Et une bonne analyse de savoir s'il n'y a pas quelque chose d'identique qui se fait dans un autre...

Le Président (M. Marcoux): Oui. Alors, merci.

M. Gautrin: J'ai terminé, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux): Merci. Brièvement, M. Lévesque, et on...

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, ce que je prends en note de la recommandation, on pourra regarder... Je prends note de la recommandation et on pourra regarder qu'est-ce qui peut se faire dans ce sens-là.

Le Président (M. Marcoux): Merci. Alors, maintenant, M. le député de Lévis, et il vous reste sept minutes. Est-ce que vous voulez...

M. Dubé: Oui. Bien, écoutez, là, je vais vous demander votre aide pour comprendre ce qu'il me reste comme temps, parce que je veux respecter les règles.

Le Président (M. Marcoux): Oui. Bien, écoutez, si vous voulez le prendre tout à l'heure, il vous reste vos sept minutes.

M. Dubé: Il me reste sept minutes. Bon, on va faire ça de deux façons. Je voudrais juste revenir sur la question du député sur les comités de sélection, que je trouve très à-propos. Je ne sais pas comment procéder, peut-être c'est avec Trésor ou, en tout cas, expliquez-moi, mais, étant donné... Puis je fais le lien avec le petit bout... Je n'ai pas eu le temps de terminer tout à l'heure sur la commission Charbonneau. Je pense qu'on voit l'importance des comités de sélection puis j'apprécie énormément votre question.

Moi, je vous demanderais deux choses. Est-ce qu'on peut voir la liste des comités de sélection des dernières années? Puis soit qu'on va vous la demander puis on trouvera une façon agréable et facile de la faire, ou on passera par le comité d'accès à l'information, ou je vous la demande plus tard, lorsqu'on sera ensemble. Je vous laisse y penser, parce que je pense que ça aiderait beaucoup à... J'ai apprécié, là, que vous avez une certaine rotation. Je pense que chacun des organismes a peut-être des règles différentes, mais je pense que, pour nous, de comprendre comment, quels ont été les comités de sélection... Ça fait que je pourrais revenir là-dessus...

Le Président (M. Marcoux): Bien, la première... Je pense que...

M. Ouellet (Yves): Oui. Juste un point.

M. Dubé: C'est parce que, là, je veux juste... Il me reste juste six minutes, il me reste encore pas mal de questions.

M. Ouellet (Yves): Je comprends. Juste un point d'information. Dans le fond, vous voulez avoir de l'information statistique sur les portraits par rapport aux comités...

M. Dubé: Pas juste statistique: les nombres, les membres, les différents comités de sélection des organismes au cours des dernières années à partir des premiers rapports qui ont été présentés.

M. Ouellet (Yves): O.K.

Le Président (M. Marcoux): Alors, moi, je pense que, dans un premier temps, si les dirigeants des organismes me disent: On peut le faire, moi, c'est à eux à décider. Sinon, bien, on verra.

Une voix: ..exactement ça.

Le Président (M. Marcoux): Bien là...

M. Dubé: Il me reste six minutes?

Le Président (M. Marcoux): Oui, bien... Oui.

M. Dubé: En fait, étant donné l'importance... Puis, encore une fois... C'est toujours un petit peu délicat, ces questions-là, mais j'aurais voulu parler du rapport de 2011. Mais, étant donné, là, qu'on n'a pas beaucoup de temps, puis je pense qu'il y a eu énormément de travail... Puis je veux féliciter les gens, parce que votre travail, je sais que ce n'est pas facile. Même dans des organisations qui sont plus simples, les gens de l'informatique ont toujours des... ce n'est pas facile. Vous avez plusieurs défis ensemble, alors comprenez bien que mes questions... Comme je n'ai pas beaucoup de temps, je

ne vais pas dans la dentelle, je vais tout de suite aux questions.

J'aimerais vous dire que ce qui a été mis en place par vous, vos collègues, suite au rapport de 2011, et qui va sûrement faire plaisir à mon collègue de Verdun par rapport à un gouvernement ouvert puis le fameux tableau de bord dont on n'aura pas beaucoup le temps de parler...

M. Gauthrin: ...

● (15 h 40) ●

M. Dubé: Oui. Mais j'aimerais vous dire que peut-être ce qui serait facile... Parce que j'ai pris beaucoup de temps, dans les derniers mois, à essayer de comprendre comment il fonctionnait, parce que j'ai mis beaucoup de temps avec ma collègue ici pour voir où était l'information, et je suis préoccupé un petit peu par l'intégrité, c'est-à-dire: Est-ce que ce qui est là est correct, effectivement?, et l'intégralité, c'est-à-dire: Est-ce que tout est là? Parce que c'est tout un défi.

Alors, moi, la suggestion que je ferais à mes collègues, et je vous demanderais pour voir comment vous pouvez nous aider à ça, c'est que je demanderais aux... Si vous n'avez pas d'objection... Il n'y a jamais eu de suivi au rapport de 2011 de la part ni du vérificateur ni de la commission; étant donné qu'on n'a pas beaucoup de temps, moi, ce que je demanderais au vérificateur, s'il est d'accord et si la commission accepte, avec la collaboration des députés, c'est de demander au vérificateur de profiter, maintenant que le tableau de bord est là, qui devait être un moyen compensatoire des faiblesses qui avaient été analysées par le vérificateur en 2011... Vous me suivez? Donc, on pourrait peut-être sauver des pas puis dire: Habituellement...

Le vérificateur nous expliquait, ce matin, qu'il revient habituellement trois ans plus tard. Alors... Mais il n'y a jamais eu de travail qui a été fait là-dessus. Alors, peut-être qu'on pourrait, au lieu de questionner, de dire: Ce rapport-là, il est-u bon?, est-ce qu'il manque quelque chose?, est-ce que tout est là?, est-ce que ça représente vraiment que tous les projets maintenant sont «on scope», «on time», «on budget»... Je m'excuse. Non, mais, quand on lit ça, c'est ça que ça a l'air de dire, puis je dis juste que j'ai une petite gêne.

Alors donc, ce que je demanderais, puis... À moins que vous n'ayez un problème avec ça, ça serait une belle façon de regarder un petit peu les logiciels ou... bien, le gouvernement ouvert, parce que ce n'est pas encore un logiciel ouvert qui est dedans, mais je pense que c'est un bon début, on pourrait voir comment les dossiers ont évolué, puis ça nous permettrait peut-être de demander au vérificateur de revenir puis de conclure un peu là-dessus. Ça fait qu'on réglerait le rapport de 2011 puis on regarderait le compensatoire qui a été mis en place pour avoir plus d'information sur la gestion des contrats.

Ça fait que je veux... Là, je ne le sais plus, là. C'est-u dans mon trois minutes qu'il me reste que je peux vous demander ça? Mais j'aimerais ça vous avertir, ou vous demander, ou avoir votre commentaire, qu'on en discute après, pour que ça ne soit pas une surprise mais que ça soit une façon, au lieu de rentrer dans le détail de 2011 puis du fameux tableau de bord aujourd'hui... Alors, en quelques secondes, si vous pouvez me répondre...

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, je vais répondre.

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Merci. Je vais répondre. D'abord, le tableau de bord, là, on a fait deux cueillettes d'information, O.K.? C'est des informations qui nous sont transmises par les ministères et les organismes avec leur processus. Ça, c'est deux fois par année, O.K.?

La première version... On est à l'amorce, là. Il y a eu des problèmes de saisie, et tout ça, hein, on est après travailler ça. Donc, je veux d'abord vous dire, là, qu'on est conscients des améliorations. D'ailleurs, on l'a épuré. Il y avait trop... des places, trois, quatre entrées, on a travaillé ça pour qu'il soit plus... des données intègres.

Une voix: On est d'accord.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui. Êtes-vous d'accord? Merci. O.K. L'intégralité, qu'il soit tout au complet: là, ça couvre les ministères et les organismes. Je sais qu'il y a des gens qui ont des préoccupations pour les projets du réseau de la santé et réseau de l'éducation, etc. On n'est pas encore rendus à cette étape-là parce qu'il nous reste des discussions à avoir...

M. Dubé: Ce qui est déjà fait, là.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui.

Le Président (M. Marcoux): Oui. Oui.

M. Dubé: Moi, je veux juste vous dire... Je pense que ça pourrait nous permettre d'atteindre quelques buts puis de se réassurer sur ce compensatoire-là, malgré qu'il n'est pas parfait encore, parce qu'à mon sens il ne sera jamais parfait, on va toujours pouvoir le faire évoluer, mais, en tout cas.

Le Président (M. Marcoux): Alors, M. Lévesque, avez-vous d'autre chose à ajouter?

M. Lévesque (Jean-Marie): Bien, moi, je comprends.

Le Président (M. Marcoux): Est-ce que, M. Ouellet, vous auriez des commentaires? Ou M. Jean ou M. Paquin?

M. Ouellet (Yves): Non, moi, je pense, on est tout à fait d'accord. On va travailler avec M. Lévesque, là, pour voir dans quelle mesure on est capables de...

Le Président (M. Marcoux): ...

M. Dubé: Il me reste une minute. Je vais poser ma dernière question. Justement dans la question du logiciel ouvert, moi, ma question est un petit peu différente, mais, pendant que je vous ai... Ce qui me... Je ne connais pas encore assez les chiffres de la taille... Tout à l'heure, monsieur du gouvernement a commencé... a posé la question: C'est quoi, la taille? C'est quoi, le... On a parlé de fortune, là: C'est quoi, la dépense? On a parlé... Je pense qu'on comprend assez bien la taille des contrats qui sont donnés, de services extérieurs, on parle d'à peu près 500 millions par année, c'était pour la portée que vous aviez dans votre rapport. Mais la dépense informatique, là, si je prenais, là... Est-ce que... J'ai vu des chiffres de 2 milliards, 2,5 milliards, 3 milliards. J'oublie les projets de transformation. La dépense elle-même de ce que vous regardez, vous, c'est combien à peu près? Est-ce que le chiffre de 2,5 milliards, 3 milliards, il est...

M. Lévesque (Jean-Marie): J'essaie de...

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque, brièvement, s'il vous plaît.

M. Lévesque (Jean-Marie): Excusez-moi, je ne suis pas familier avec...

Le Président (M. Marcoux): Non, non...

M. Dubé: Bien, moi non plus. D'ailleurs, je devrais...

Le Président (M. Marcoux): Non. Ça va.

M. Dubé: Je m'en excuse à l'avance.

M. Lévesque (Jean-Marie): À date, on a... Comme je le mentionne, le gouvernement a une meilleure connaissance des... J'essaie d'éviter le mot «dépenses» parce que souvent on ne regarde que le sou que ça nous coûte, mais mon père me disait souvent: Jean-Marie, ne regarde pas ce que ça te coûte, regarde ce que ça te rapporte. Parce que les...

M. Dubé: Je pense qu'il faut voir les deux, mais, en tout cas.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui. Bien, c'est ça. Les technologies de l'information font... Le gouvernement est tributaire des technologies de l'information pour sa prestation de services, la gouvernance, ses investissements, et tout ça.

M. Dubé: Je ne suis pas gentil, parce que je vais être obligé de vous couper.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui.

M. Dubé: Alors, ce que je veux faire pour...

Le Président (M. Marcoux): Oui. Alors, si vous voulez, on va mettre fin à la discussion.

M. Dubé: Mais est-ce qu'il me reste encore une minute?

Le Président (M. Marcoux): Non, c'est...

M. Dubé: Bien, alors...

Le Président (M. Marcoux): Vous avez déjà dépassé, M. le député de Lévis.

M. Dubé: Ce que je demanderai, M. Lévesque...

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Lévis, peut-être une dernière... Vous avez déjà dépassé avec...

M. Dubé: Ce que je demanderai à M. Lévesque, parce que je pense qu'on devrait revenir sur toute la question des dépenses comme, par exemple, le fameux... tout le décret que vous avez obtenu, qui vient à la fin du mois de mars, on dépense des sommes quand même astronomiques en ce moment en termes de logiciels pour un jour se libérer et être capable d'aller vers le logiciel libre puis on n'y va pas. Alors, j'aimerais ça...

Le Président (M. Marcoux): Alors, si vous voulez, on pourra...

M. Dubé: Je demanderais qu'on puisse en reparler.

Le Président (M. Marcoux): Si vous voulez, on pourra reprendre la discussion. Mais...

M. Dubé: ...

Le Président (M. Marcoux): Alors, merci. Merci, M. le député de Lévis. Maintenant, je vais céder la parole au député de Saint-Hyacinthe.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Oui. Alors, merci, M. le Président. Alors, bonjour, messieurs. Alors, moi, je vais vous... Je vais revenir avec... Au niveau de la situation des contrats à taux horaire, on va dire... Parce que le Vérificateur général, quand même, il revient à plusieurs occasions sur le taux horaire, et ça touche directement la responsabilité et aussi le risque, le risque qui est assumé entièrement par les organismes publics et non pas par le fournisseur.

Alors, moi, je me pose la question: Qu'est-ce que vous faites, quand, sur 38 contrats, il y en a 28, contrats, qui sont justement uniquement sur des taux journaliers? Alors, à ce moment-là, comment, vous autres, comme organisme, vous faites pour justement faire en sorte que le fournisseur, qui n'a pas... à peu près aucun risque à suivre vu que vous le payez à l'heure puis que... Même, à la page 17 du rapport, on parle même que, dans l'exécution des travaux, il arrive souvent que les taux sont changés justement en cours de route et sans qu'on ait de contrôle là-dessus, puis le Vérificateur général en fait allusion justement en disant qu'il y a des contrats qui ont été donnés, des contrats journaliers qui étaient à 700 \$, qui ont été, mettons, revus à un taux journalier de 2 616 \$.

Je comprends qu'il peut y avoir eu des changements, mais j'aimerais savoir comment vous faites assumer le... Vous assumez tous les coûts, vous assumez tous les risques et le fournisseur, lui, il n'a juste qu'à recevoir l'argent puis fournir le service. Mais souvent, le service, il est fourni par une autre personne qui n'était pas au contrat. Alors, comment vous gérez ça?

M. Jean (Denys): Bien, si vous me permettez, M. le Président...

Le Président (M. Marcoux): M. Jean.

M. Jean (Denys): D'abord, je pense qu'il faut que vous compreniez qu'une des façons... Quand on va en taux journalier, une des façons de s'assurer qu'on minimise notre risque... Parce que vous avez raison de dire que, si on adopte l'approche taux journalier, on assume le risque comme organisme par rapport au forfaitaire, où on fait assumer le risque par le fournisseur de services. Mais, quand on va en taux journalier, l'important, c'est que le fournisseur te fournisse des ressources de qualité. Donc, il ne faut pas que tu négliges ou que tu réduises les exigences sur les ressources de qualité. Et c'est ça qui fait que le risque, dans le fond, est plus facile à gérer. C'est un peu comme ça, la réponse que je vous donnerai.

Le Président (M. Marcoux): Est-ce que quelqu'un...

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Est-ce qu'il y en a d'autres qui peuvent...

Le Président (M. Marcoux): Est-ce qu'il y en a d'autres? Oui, M. Paquin.

● (15 h 50) ●

M. Paquin (Gilles): Moi, je pourrais répondre pour le cas plus spécifique, là, qui a été soulevé d'un montant plus élevé que ce qui avait été négocié dans le contrat. En fait, dans ce cas-là, c'est quelque chose qui s'apparente à un forfait. On a pris une entente particulière avec Microsoft, pendant 53 jours, d'avoir une équipe à notre disposition 24 sur 24 au cas où on ait un problème avec la livraison de notre système, qui était à nouveau le système du crédit d'impôt pour la solidarité pour lequel on devait absolument être opérationnels le 1er juillet, si je ne m'abuse, pour le dépôt des chèques. Donc, c'était une formule un peu de partage de risques, mais c'était une équipe qui était à notre disposition. Alors, on pouvait l'utiliser en totalité pour la totalité des 53 jours ou on pouvait l'utiliser de façon moindre. Mais l'idée, c'est qu'on l'avait — hein, c'était comme une espèce de police d'assurance — pour être certains qu'on livrerait en temps le système. Donc, dans ce cas-là, on a pris cette formule-là mais qui représentait un très, très faible pourcentage, là, du coût du projet, là, hein, on parle de moins de 1 %.

Maintenant, qu'est-ce qu'on va faire pour assurer qu'on va... Par exemple, vous soulevez le cas, là, du changement, là, des livraisons en cours de projet. Naturellement, ça, on va implanter un mécanisme de contrôle pour que toutes les non-livraisons dans un projet soient rapportées au directeur des projets, qui va être imputable de ça, et le comité directeur. On va restreindre et documenter ces situations-là, «documenter» étant les écrire et les consigner au dossier. Puis là je parle de livraison, je parle de taux, changements aux taux, changements au type de rémunération, changements à l'équipe, changements à l'équipe de remplacement. Il va y avoir rapport nécessairement au vice-président responsable du traitement et des technologies et au responsable des obligations contractuelles, qui est une personne différente dans une autre unité sur les actions entreprises, le cas échéant.

Donc, ces choses-là vont dorénavant être documentées, les gens vont être imputables de ça. Mais je voulais juste expliquer le contexte particulier du cas relevé dans le rapport du Vérificateur général, le 2 616 par jour, qui était vraiment une formule qui nous permettait, là, d'avoir une police d'assurance pour la livraison du système et qui aurait présenté une très faible fraction, mais on avait une équipe à notre disposition à ce prix-là.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Maintenant, quand vous parlez du plan d'action que vous êtes en train de mettre

en vigueur, comment vous allez vous assurer que les résultats vont être atteints ou qu'on va arriver à des résultats? Parce que, comme on dit, il y a eu plusieurs rapports, les années passées, et les résultats, ils ont peut-être... Il y a des résultats qui ont peut-être été atteints mais qui ne sont pas satisfaisants pour que le Vérificateur général arrive avec des constatations quand même qui sont importantes pour le public qui paie, le payeur. Comment vous, vous allez faire le suivi pour s'assurer que les résultats que vous nous dites... Ce que vous nous dites que vous allez faire comme action, comment on va... comment vous allez y parvenir?

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Paquin.

M. Paquin (Gilles): C'est un très bon point, puis on en avait discuté tout à l'heure à la définition du besoin. D'abord, rendre imputables les chargés de projets, les comités directeurs des projets, les comités stratégiques. Ensuite, exercer un contrôle qualité. On a une équipe de vérification interne, à Revenu Québec, dont le mandat consiste, entre autres, à conduire ce type de contrôle là. Donc, il va y avoir un contrôle qualité, de façon à s'assurer que ça a été fait. Mais, naturellement, rendre imputables les gestionnaires, là, à ce niveau-là. Donc, on va vérifier que ça se fait pour les contrats auxquels ça va... Puis c'est une équipe distincte qui va faire la vérification, ce n'est pas l'équipe qui conduit les... qui réalise le projet ni même celle qui s'occupe de l'observance contractuelle; là, ça va être la vérification interne qui va exercer une vérification de... un contrôle qualité pour s'assurer que ça a été fait. Il va me faire rapport à moi.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Saint-Hyacinthe. Oui.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): O.K. Puis c'est la même chose pour les deux autres intervenants?

Une voix: Oui.

Le Président (M. Marcoux): Oui? Monsieur...

M. Jean (Denys): M. le député, M. le Président, les équipes responsables de la gestion... D'abord, des ressources informationnelles ont le mandat de mettre en place les dispositions du plan d'action, appuyées par les gens des ressources matérielles. Et l'équipe de vérification interne, qui est complètement indépendante de ces deux équipes-là et qui relève directement du P.D.G., va s'assurer que le plan d'action est mis en oeuvre selon les échéanciers prévus et de faire rapport au P.D.G.

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Comme je le mentionnais tantôt, là, je suis à l'aise avec mes collègues, ce qu'ils disent, ça va être un peu les mêmes mesures. Et on va regarder pour voir si on n'aurait pas, dans les dossiers qu'on a, des opportunités pour davantage responsabiliser le fournisseur. Mais, comme je dis, il y a l'approche... Le forfaitaire, c'est une chose, mais il y a aussi d'autres moyens qui pourraient être regardés, comme, si on a un chantier spécifique, on va chercher un seul partenaire pour le réaliser, même s'il y a des... Par taux ou par intervention, à ce moment-là, c'est ce qui peut être fait et... Mais il y a un groupe de travail qui va regarder les scénarios comme tels.

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. le député...

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): C'est beau. Le Vérificateur général soulevait...

Le Président (M. Marcoux): ...de Saint-Hyacinthe. Oui.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): M. le Président, le vérificateur soulevait aussi la question, à un moment donné, que, si les contrats... plus les contrats étaient gros et importants, on diminue le nombre de fournisseurs. Alors, comment on peut contrer cette approche-là? Parce que, plus on va... Comme, vous autres, vous êtes aux services partagés, on semble vouloir acheter de plus en plus en groupe, regrouper les achats, mais, à ce moment-là, on se limite au nombre de fournisseurs parce que les petits fournisseurs ne peuvent pas rencontrer les exigences bien souvent de vos demandes de contrat. Comment vous dealez avec ça pour pouvoir justement faire en sorte que l'ensemble des fournisseurs, le plus de fournisseurs possible puissent répondre aux exigences du contrat ou fournir... être fournisseurs... pour être fournisseurs? Mais, plus on va grossir la machine, plus on va réserver à des fournisseurs qui sont déjà, on peut dire, très gros. Alors, à ce moment-là, comment vous faites pour essayer de minimiser cet impact-là sur vos contrats?

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Merci. C'est un élément qui doit être considéré: autant on cherche à responsabiliser le fournisseur, souvent, si on a la réalisation d'un grand projet, plus qu'on amène d'intervenants, plus que la responsabilité revient encore sur l'interne. Il y a moins de responsabilisation. C'est cet équilibre-là qui doit être trouvé. Donc, on doit s'interroger, à chaque fois qu'on initie un besoin, de ça, de s'assurer qu'il y a une saine émulation avec les fournisseurs, oui, puis qu'il y a un juste accès à tout le monde.

On voit souvent des firmes qui sont spécialisées dans des créneaux d'intervention. Il y a les trois lettres de ce

monde, là, pour la réalisation, il y a des firmes qui sont plus dans le domaine conseil, il y a des firmes de taille plus intermédiaires, Systematix, Nurun, qui essaient d'avoir des chantiers, qui se mettent en partenariat. Eux autres mêmes, souvent, dans les chantiers, se regroupent, deux entités, et peuvent répondre aux choses. Donc, ça, c'est une préoccupation qu'on se doit d'avoir sur chaque dossier... dossier par dossier, là: Est-ce qu'on donne un juste accès puis on crée une saine émulation à l'égard des services qu'on recourt dans l'administration des biens publics? Donc, il faut s'interroger là-dessus.

On a prévu dans notre démarche, là, que, dans la documentation du besoin, ça, c'est un élément qui soit couvert puis qui soit consigné dans le dossier de gestion contractuelle. Parce que souvent ce qu'on observe, c'est qu'on voit, par exemple, les trois lettres de ce monde, bien ils ont une autre entreprise qui est sous-traitant ou partenaire avec eux. Même des fois deux et trois, là, on les voit, là. Sauf qu'il faut donner un juste... Puis c'est le juste équilibre dans tout ça qu'il faut regarder.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Saint-Hyacinthe.

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): J'ai encore du temps?

Le Président (M. Marcoux): Oui, oui. Oui, vous avez encore...

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Dans le rapport du Vérificateur général, on mentionne, à un moment donné, au niveau des analyses, l'analyse des prix soumis, les soumissionnaires... La plupart des gens qui font des soumissions, les fournisseurs, c'est que c'est 100 % des fournisseurs ou des gens qui ont eu des contrats, il n'y a pas eu... ou absence d'analyse des prix soumis. Il y en a eu 15 en CSPQ, huit en RRQ, puis 15 en... C'est 100 % où il n'y aurait pas eu d'analyse des prix soumis. Comment vous vivez ça? Comment vous faites ça à l'interne pour pouvoir donner des contrats puis qu'il n'y a pas d'analyse? Ou bien... Parce que le Vérificateur général l'a noté. C'est un peu... Pour les gens qui nous écoutent, là, c'est un petit peu inquiétant, la façon que ça... Quand je lis ça, là, c'est inquiétant pour un député comme moi qui représente les citoyens, mais c'est inquiétant pour les gens qui paient aussi les services, là. Comment vous pouvez répondre à ce genre de question là... de questionnement là?

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Je peux me risquer, là. Si on regarde, là... Lorsqu'on lance un appel d'offres, il y a un prix qui est estimé, si on veut. Donc, la soumission du fournisseur, quand son prix est plus élevé, O.K., que le prix... là, il y a tout un processus d'autorisation qui est fait. Donc, si le prix est en deçà... Donc, le prix soumis, s'il est plus élevé, il y a tout un processus d'approbation qui va jusqu'au président de l'organisme, qui doit autoriser ça.

Si le prix est plus bas qu'il y a... Moi, je suis d'accord à dire qu'il y a des analyses qui se faisaient mais elles n'étaient peut-être pas documentées quand le prix, par exemple, était beaucoup trop bas. Supposons qu'on avait estimé, je ne sais pas, moi, un taux de 600 \$ par jour, le fournisseur nous le soumet à 500 \$, pourquoi que c'est si bas que ça?

La recommandation du vérificateur, c'est d'analyser les écarts de prix par rapport à l'estimé. L'intervenant fait un prix beaucoup plus bas que ce qu'on se serait attendus. Souvent, il y avait, dans les organismes... il y a des interventions. Là, en date, ce qu'on est d'accord, nous, on va systématiser la documentation de ça. Tout écart de 10 % par rapport au prix évalué va être documenté, O.K.? On va aller chercher auprès de fournisseurs les motifs qui entourent ça. Mais je dirais qu'il y en avait, des analyses. Moi-même, dans mes vies antérieures, j'ai rencontré des fournisseurs, j'ai dit: Ton prix est beaucoup trop bas. Pourquoi que tu fais ça bas de même? Vas-tu être capable de respecter tes engagements? Puis ils ont des stratégies d'affaires, des fois, les fournisseurs. Ils veulent rentrer à un endroit. C'est un dossier qu'ils aimeraient avoir. Ils ont trop de personnes sur le banc, non «bookées», puis ils veulent placer leurs ressources. Ça joue dans leurs prix, O.K.?

Mais moi, je suis d'accord à dire qu'il faut systématiquement documenter et consigner, O.K., quand il y a des écarts de prix, les motifs comme tels. Je ne suis pas prêt à dire qu'il n'y avait pas d'analyse. Je suis prêt à dire qu'il y a des analyses qui n'étaient pas documentées et consignées. Ça, je dirais.

Le Président (M. Marcoux): Vous avez encore une autre question, M. le député de Saint-Hyacinthe?

● (16 heures) ●

M. Pelletier (Saint-Hyacinthe): Je suis prêt pour une autre, oui. Au niveau des estimés, quand vous allez en estimation pour un appel d'offres, souvent, le fournisseur, il va vous arriver avec un prix qui est souvent plus élevé que ce qui a été soumis ou l'estimé qui a été fait à l'interne. Est-ce qu'on peut... Les citoyens comme nous autres, on se pose des questions. Est-ce que c'est dû à un manque ou une perte d'expertise à l'interne quand les soumissions sont plus basses... les estimés sont plus bas que les soumissions qui rentrent? Comment vous expliquez, des fois, ces écarts-là, qui peuvent être très importants, là? Ça peut aller... ça peut jouer de 30 %, 40 % à un moment donné.

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Non, non, non. C'est très rare, les situations où le prix du fournisseur est beaucoup plus élevé... est plus élevé que le prix estimé, O.K.? C'est très, très rare. Ça, c'est tout analysé, ces situations-là, c'est tout documenté, et il y a un processus de décision formel. Donc, que le prix du fournisseur, s'il est plus élevé que l'estimé, c'est documenté, ça. C'est très rare, très, très rare, de ce que j'ai vu, là.

Le Président (M. Marcoux): M. Jean, vous vouliez ajouter...

M. Jean (Denys): Bien, peut-être pour poursuivre, M. le Président, sur ce sujet-là, moi, j'ai un relevé ici, là, de 28 contrats, là, qui ont été accordés du 1er janvier 2010 au 31 octobre 2012. Sur les 28 contrats, j'en ai un qui est «right on» l'estimé — excusez l'expression grecque, là — j'en ai deux qui sont en haut de l'estimé, et tous les autres sont en bas de l'estimé qui a été fait. Donc, on est pas mal dans les estimés que nous faisons.

Une voix: ...

M. Jean (Denys): C'est trois ans. Ça date... 1er janvier 2010 au 31 octobre 2012. Par ailleurs, quand on regarde... En tout cas, à la Régie des rentes, quand je regarde le taux journalier qui nous a été chargé, mettons de 2008 à 2011, il a crû d'à peu près 3,2 %, puis, si je le compare à l'indice des prix dans ce domaine-là avec Statistique Canada, l'indice a accru de 7,8 %. Donc, on peut dire qu'au niveau du coût, là, on est relativement... en tout cas, l'information que j'ai, je peux vous dire, M. le député, qu'on est relativement sécurés.

Le Président (M. Marcoux): Alors, on va maintenant passer au député de Jean-Lesage.

M. Gauthrin: Jean-Lesage?

Le Président (M. Marcoux): Oui.

M. Gauthrin: Puis je reviendrai après sur le logiciel libre.

M. Drolet: Oui. Merci, M. le Président. Je serai très court, mon cher collègue de Verdun. C'est tout simplement pour continuer dans la même veine que toi et aussi parce que mon collègue vient de vous parler, messieurs... Puis je vous souhaite la bienvenue, puis merci d'être là avec vos équipes respectives. Puis moi, je suis de nouveau à la CAP aujourd'hui en remplacement, mais ça m'intéresse toujours de voir les sociétés d'État venir nous parler pour nous dire, en fait, leurs bonnes gestions et leurs bonnes pratiques, surtout après un rapport du vérificateur.

Puis souvent ce qui m'agace un peu, c'est souvent toujours par rapport à un rapport du vérificateur. Notre commission parlementaire est apolitique, puis, normalement, on devrait avoir un rôle à jouer assez fréquemment pour être en mesure de faire une bonne gestion, comme on peut le faire dans le privé, comme on peut être obligés de le faire dans le privé, parce que, sinon, on n'y arriverait pas, les entreprises auraient des gros problèmes.

Moi, ce qui me... Puis j'ai été interpellé en tant que député par une entreprise à un moment donné — puis je m'adresse à vous, M. Lévesque, du CSPQ — qui, par rapport à un besoin que vous aviez et qui... ladite compagnie en question a gagné l'appel d'offres et par la suite, après avoir pu avoir cet appel d'offres là pour les services qu'ils devaient vous rendre dans l'ensemble de ce que vous avez à gérer pour les besoins de chacun des ministères, il s'est avéré que, par la suite, ça a été comme un petit peu revenu un petit peu en silo. Comme mon collègue de Verdun disait tantôt, chaque ministère a continué à faire leurs petits besoins respectifs selon les fournisseurs avec qui ils avaient peut-être l'habitude de travailler.

J'aimerais savoir si cette gestion-là, elle s'est améliorée aujourd'hui, si, vous, le service... Parce que ça fait quand même quelques années, ça fait deux ans que ça m'a été fait, ce genre de situation-là. J'aimerais savoir si ce contexte-là de sévérité pour que vous ayez, vous... Parce que vous êtes là pour ça, en fait, donner une bonne pratique, parce que c'est vous qui gérez les appels d'offres qui... S'il y a besoin d'ordinateurs, souvent, peut-être, si un ministère en a besoin, là, est-ce qu'il y a aussi une évaluation, des fois, de l'ensemble de d'autres ministères pour savoir: Ce serait-u bon, peut-être, d'interpeller d'autres, voir, sont-ils rendus là aussi? Parce qu'il y a des dates qui sont peut-être importantes pour avoir les meilleurs coûts par rapport au volume d'achat, et tout ça.

Mais j'aimerais savoir: Juste ce côté-là, de travail de communication entre vous, est-ce que ça se fait comme on peut le faire, nous, dans le privé, pour être en mesure d'avoir une meilleure gestion?

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, ce que je comprends, là, dans notre processus...

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Excusez encore. Merci, M. le Président. Ce que je comprends dans notre processus d'acquisition, donc, on fait des appels d'offres spécifiques pour des besoins spécifiques, comme les ordinateurs, où on est appelés à classer des intervenants qui vont rendre le service. Ce que je comprends, c'est qu'il y a des processus administratifs. Quand un organisme a des besoins assez élevés, pas juste trois, quatre micros, mettons, là, 1 000 micros, on redemande à ces fournisseurs classés là de nous refaire une proposition, s'ils peuvent nous donner un escompte additionnel pour s'assurer qu'on obtient les coûts.

Là, pour le cas précis, il faudrait... Puis là je pense qu'il y a un processus très formel qui est en place. Pour le cas précis, il faudrait que j'aie plus de données, et ça pourra... je ne sais pas, là, par la suite, ça pourra me faire plaisir de répondre plus spécifiquement à cette question-là, puis je demanderais à Mme Noreau, qui est plus spécialiste que moi, là, de peut-être vous dresser le portrait.

M. Drolet: O.K. Mais là je ne veux pas parler du cas précis. Je vous ai parlé d'un cas précis qu'on a en tant que député, M. Lévesque, mais je voudrais vous parler en tant maintenant... En général, maintenant, est-ce que ces choses-là se

produisent encore pour être capable...

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Excusez. Mais ce que... J'ai peut-être...

M. Drolet: Peu important les niveaux de contrat, M. Lévesque, que ce soit de l'impression à aller jusqu'à des achats, des acquisitions ou autres. Est-ce que chaque ministère après ça, après avoir... Parce que c'est ladite entreprise en question qui n'a pas les volumes qui avaient été normalement stimulés par, si vous voulez, l'appel d'offres.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui, je comprends qu'il y a un impact, mais, règle générale, quand on fait un appel d'offres avec de gros volumes, on va chercher le prix le plus économique parce que le fournisseur a ce qu'on appelle un escompte, là, va être prêt à donner un escompte dû au volume. Si un ministère et un organisme iraient tout seuls... D'abord, je ne suis pas sûr s'ils pourraient, là. Dans certains créneaux d'intervention, O.K., là, il faudrait regarder. Et, règle générale, on a des bons taux, là, de tarification, là. Mais je sais, par exemple, dans les ordinateurs, il y a des organismes qui sont autonomes dans l'acquisition. Ils regardent notre offre, ils regardent: Est-ce que je peux avoir un prix meilleur ou pas? Ils ont ces réflexions-là, là.

M. Drolet: Allez-y, M. le député de Verdun.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. le député de Jean-Lesage, avez-vous...

M. Drolet: C'est beau. M. le député de Verdun.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Oui. Enfin, je ne voudrais pas rentrer sur le débat que vous venez d'ouvrir, parce que c'est toute la question des régions et de l'appartenance aussi de pouvoir d'achat en région, si vous voulez. Enfin, ce n'est pas le débat qui m'intéresse actuellement. Donc, je vais suivre la ligne que j'avais avec vous. Maintenant, je voudrais rentrer avec vous, M. le directeur, sur le retour... le recours aux ressources externes.

Alors, vous savez que, dans la politique-cadre, à l'heure actuelle, le recours aux ressources externes est balisé, est balisé dans la politique-cadre, à la page 46, en disant que c'est normal qu'on puisse avoir, le cas échéant, besoin d'avoir recours à une expertise externe. M. Paquin l'a rappelé tout à l'heure, il peut y avoir des périodes, par exemple, juste après ou avant où on analyse les rapports d'impôt, vous pouvez avoir besoin, à ce moment-là, de recours à des ressources externes. Dans ce cadre-là, si vous me permettez, suite à la loi sur la gestion, il a été précisé qu'on avait... on devait désigner un responsable de la gestion du recours aux ressources externes dans chacune des unités. Ce responsable avait plusieurs responsabilités. Il devait concevoir une approche stratégique visant le recours aux ressources externes, soutenir le directeur de projet et la direction opérationnelle sur toute question concernant le recours aux ressources externes, renforcer le savoir-faire en gestion des ressources externes et surtout, ce qui était important pour moi, mettre en place les processus requis pour le transfert des connaissances entre les ressources externes et les ressources internes pour favoriser une meilleure collaboration. Où en êtes-vous dans cette approche?

Le Président (M. Marcoux): Alors, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Où j'en suis... Actuellement, là, comme je le mentionne, on a une meilleure connaissance des différents investissements et projets dans le monde des technologies de l'information. Pour tout ce qui entoure le balisage des ressources internes, effectivement, dans la politique-cadre, il y a des mesures où on a à conseiller le Conseil du trésor dans ce domaine-là.

Je sais qu'on a un plan d'action très pointu qui touche ça, et il va y avoir... il y a des travaux qui se font à ce sujet-là, et on prévoit, là, des... Je n'ai pas en tête toutes les mesures, là, mais on prévoit une implantation de plusieurs dispositions dans l'année 2013. Là, il faudrait que j'aie en tête si...

M. Gauthrin: Regardez, il est important...

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Verdun, oui.

● (16 h 10) ●

M. Gauthrin: Vous me permettez. De la même manière que, regardez bien, vous avez à être en mesure d'avoir votre dirigeant principal de l'information dans chacun des organismes et la... qui est en lien direct avec vous dans le mécanisme de... Je rentrerais... On pourrait débattre à savoir entre projet et contrat, etc., mais il y a des gens qui rentrent quand même pour vous dans votre soutien, en quelque sorte, dans votre offre de conseils au Conseil du trésor, qui, après, a un rapport au gouvernement.

De la même manière, dans la logique qui avait été préparée dans le cadre de gestion, il y avait aussi cette perception d'avoir, dans chacun des mécanismes, un responsable du recours aux ressources externes, tant sur les projets que sur les contrats. Et cette personne-là avait un certain nombre de fonctions et, entre autres fonctions, ce qui est rarement soulevé, avait la fonction de s'assurer que, lorsque vous faites des recours à une expertise externe, il commence à y avoir un transfert

de connaissances envers votre expertise interne, c'est-à-dire qu'on... Et je comprends qu'on peut faire, le cas échéant, recours à une expertise externe, mais qu'il puisse y avoir un transfert de connaissance par rapport à notre... Et ça, c'est quelque chose sur lequel... moi, m'importe beaucoup.

Et je voudrais savoir... Bon, que vous ne l'ayez peut-être pas mis en oeuvre maintenant, c'est peut-être correct, mais est-ce que c'est quelque chose que vous allez mettre en oeuvre? Et dans quelle direction vous allez y aller? Vous comprenez?

Une voix: ...

M. Gauthrin: Et, à mon sens, c'est important. On a pu parler des recours aux services externes, bon, on en a trop ou pas trop, chaque cas est particulier. Il y a des cas, c'est justifié, mais on ne peut pas avoir une affaire mur à mur qui dit «pas de ressource externe» ou «tout en ressources externes». Mais on a besoin quand même d'avoir une approche équilibrée, mais surtout d'avoir le transfert de connaissances, autrement dit, qu'à la fin, à l'extrême limite... Et c'est ce que moi, je déplore. Si vous me permettez une remarque générale, moi, j'aurais rêvé que le gouvernement du Québec soit tellement à la pointe au développement des ressources informatiques que les gens choisissent, comme ils vont au Vérificateur général, de venir au gouvernement du Québec pour obtenir une expertise qui pourrait, après, valoir à l'extérieur. Donc, le transfert des connaissances est important.

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Lévesque

M. Lévesque (Jean-Marie): Effectivement, le transfert de connaissances est important. Et j'ai de souvenance, là, ce n'est pas tout précis dans ma tête, là, qu'il y a plusieurs mesures que vous mentionnez, là, à l'égard de mettre des clauses contractuelles spécifiques à l'égard du transfert de connaissances, d'avoir un répondant, qu'il y a... d'avoir les choses. J'ai vu ça dans les plans d'action. Je ne l'ai pas tout en tête, là, mais j'ai vu ça dans les plans d'action, actuellement, que... le même vocabulaire que vous utilisez, là, qu'on travaille sur ces volets-là.

M. Gauthrin: Alors, je...

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Verdun, simplement, si vous voulez vous adresser à la présidence pour le bon déroulement des discussions. M. le député, pour deux minutes.

M. Gauthrin: Merci, M. le Président. Alors, à travers la présidence, j'aimerais m'adresser, à ce moment-là, aux personnes qui sont là, à travers la présidence, et de leur dire: Je comprends que vous êtes en train de réfléchir sur ces questions-là. Est-ce que vous pourriez avoir l'amabilité, lorsque vous aurez terminé votre rédaction, puis être en mesure de transférer le résultat de vos pensées à la commission, qu'on puisse en être mis au courant à ce sujet-là? Parce que je crois que c'est une dimension qui a préoccupé les parlementaires dans la réflexion, mais il y a quelque chose d'important là-dedans.

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Ça va nous faire plaisir de transférer...

Le Président (M. Marcoux): Est-ce que vous avez une date d'échéance sur justement la réalisation de ça et une date pour nous transmettre ces documents?

M. Lévesque (Jean-Marie): Si vous me permettez, M. le Président, si vous me permettez, j'aimerais faire des vérifications avec mes équipes et vous redonner un feed-back à la séance... Si vous permettez.

Le Président (M. Marcoux): Excellent. Merci. M. le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

M. Chapadeau: Moi, j'aurais... Merci, M. le Président. J'aimerais... Ma question s'adresse, là, au centre des services. Par rapport à l'établissement du contrat, dans la... Quand on regarde le rapport, là, au chapitre 5, là, pages 57 et 59, il y a neuf contrats dont le montant maximal était supérieur à celui proposé par le fournisseur dans sa soumission. Il y a des écarts, là, assez importants, des exemples qui sont donnés dans le rapport du Vérificateur général, à la page 19. Donc, dans l'exemple un, il y a un écart de 24,3 %; dans l'exemple deux, il y a un écart de 43,4 %; et dans l'autre, dans l'exemple trois, c'est 46,8 %. Donc, évidemment, c'est préoccupant. Il y a... Vous allez nous dire pourquoi ça arrive, là. C'est difficile à comprendre pour moi. On fait une soumission, puis le prix final n'est pas celui qui avait été estimé, donc... ou qui est dans le... de la soumission.

Et moi, ma question: Est-ce qu'à part de ces neuf contrats-là qui ont été identifiés par le Vérificateur général, il y en a d'autres qui ont des écarts comme on peut voir, là, dans cet exemple-là?

M. Lévesque (Jean-Marie): Merci de... Excusez.

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Lévesque, oui.

M. Lévesque (Jean-Marie): Merci, M. le Président. Merci de me poser la question. D'abord, ce que j'aimerais dire, là, c'est que ce n'était pas une bonne pratique qui était mise en place et qui a été cessée au mois de février 2012. Je

peux vous certifier que, depuis février 2012, les contrats sont signés aux prix soumis.

J'aimerais toutefois apporter de l'éclairage parce que, lorsqu'on regarde cette information-là, on pourrait avoir l'impression qu'on a payé plus cher les services. On a... J'aimerais peut-être amener la situation. Ces situations-là sont arrivées dans des contrats, qu'on appelle exécution sur demande, où on demande aux entreprises de nous identifier... on a besoin de profils de ressources clés au taux journalier entre autres. On a besoin, supposons, de trois profils de ressources. On demande aux fournisseurs, on dit: Pouvez-vous nous présenter des candidats qui ont ces profils-là et nous dire le taux? Et là, le taux, on avait estimé un nombre de jours qu'on aurait à réaliser. Ce nombre de jours là multiplié par le taux, on retenait le fournisseur le moins cher. Le taux était retenu. Donc, le taux soumis par le fournisseur était retenu. Donc, la seule chose que ça faisait comme effet, c'est que le Centre de services partagés pouvait avoir recours à plus de jours-personnes payés au prix soumis, pas nécessairement au prix qu'on a planifié. Donc, on n'a pas payé plus cher les services. Puis ce n'était pas contraire aux lois, là, mais, à l'éthique, l'esprit, ce n'était pas idéal.

Donc, ce qu'on a... arrêté cette pratique-là depuis février. Donc, c'étaient des situations de demande à exécution où on enlevait des... On demandait aux fournisseurs de nous identifier des profils et un tarif journalier. L'appel d'offres spécifiait d'ailleurs que c'était réalisé au montant... que le nombre de jours estimé, là, était mis à titre indicatif et permettait de déterminer le taux. C'était le taux journalier. Donc, le fournisseur nous fournissait le taux, et on avait plus de services. Donc, on ne payait pas plus cher le service. Je ne sais pas si c'est clair, ça, pour les...

Le Président (M. Marcoux): Mais est-ce que je comprends... Si vous permettez, là, vous mentionnez que cette pratique-là a cessé.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui.

Le Président (M. Marcoux): Quelle est la pratique maintenant dans des situations comme celles que vous décrivez?

M. Lévesque (Jean-Marie): Bien. Oui. La pratique, c'est qu'on signe aux contrats soumis, hein, le montant intégral, et tout ça, depuis le mois de février. Donc, cette pratique-là a été cessée depuis le mois de février.

Le Président (M. Marcoux): Merci. Excusez, M. le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

M. Chapadeau: Je n'ai pas nécessairement compris les explications, mais ce qui me rassure, c'est que vous avez cessé la pratique. Ça, c'est rassurant. Mais les explications, je vous avoue que... En tout cas, je n'ai pas compris, mais je suis rassuré à savoir que vous avez cessé la pratique.

Et l'autre partie de ma question, c'est à savoir: Est-ce qu'il en existe d'autres, contrats de ce genre-là? À part des neuf qui ont été identifiés par le Vérificateur général, est-ce qu'il y a d'autres contrats?

M. Lévesque (Jean-Marie): Probablement, parce que, pour les services à taux, je dirais qu'il doit y en avoir, d'autres contrats qui requéraient des services professionnels d'experts à un tarif journalier, O.K.? Il y en a probablement d'autres, j'imagine, qui sont encore en cours mais qui doivent se terminer, parce que, là, on a arrêté cette pratique en février 2012. L'organisation a mis fin à cette pratique en février 2012. Là, on est en février 2013. Les contrats, souvent, là, ils ont des durées de vie de deux ans, là.

M. Chapadeau: Je pense que ce qu'on négociait, c'était une banque d'heures.

M. Lévesque (Jean-Marie): Bien, ça donnait des heures additionnelles qui pouvaient être utilisées pour réaliser... mais qui étaient utilisées pour réaliser des travaux autorisés dans le plan de travail annuel.

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

M. Lévesque (Jean-Marie): On négociait des... Ils nous donnaient un taux journalier.

Le Président (M. Marcoux): Excusez. Oui, M. le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

● (16 h 20) ●

M. Chapadeau: Enfin, il y a quand même... Moi, quand je lis, là, le rapport du vérificateur, là, puis... Il y a quand même des écarts de prix, là. Peu importe comment on articulera ça, là, au bout de tout ça, là, on a... Puis, vous l'avez dit, vous avez changé la pratique, donc c'est rassurant. Mais, au bout de tout ça, on pourra tricoter comme on veut, mais il y a quand même des écarts. Ça a coûté plus cher que ce qu'on avait estimé. Ça, c'est... Vous me dites que non, mais moi, je regarde le rapport, et ça me démontre autre chose. On aura peut-être à se reparler éventuellement. Vous avez cessé la pratique, mais, moi, ça me démontre d'autre chose. Le rapport me démontre d'autre chose que ce que vous êtes en train de m'expliquer là, maintenant.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, je veux d'abord rassurer les membres, là, on n'a pas payé plus cher que le taux soumis pour les services, de requérir à des ressources en per diem, si on veut... là, qui a été soumis, O.K., avec un taux

spécifique, c'est le taux soumis par... Sauf que, pour réaliser les travaux, c'est des experts dans des domaines. L'entreprise nous fournit des experts, détermine un taux, O.K.? Ce qu'on comprend, nous, on avait budgété un budget, donc il y avait plus de jours-personnes qui ont été disponibles pour réaliser des projets et des mandats nécessaires pour le centre pour desservir notre clientèle, mais on n'a pas payé plus cher, on n'a pas... on a obtenu plus de services pour le montant au taux soumis par le fournisseur.

M. Chapadeau: Mais le monde idéal, c'est que vous auriez obtenu plus de services pour le montant qui avait été estimé, parce que là ce n'est pas le cas. Vous me dites qu'on a obtenu plus de services, mais ça a coûté plus cher. Parce que, quand on regarde la valeur des contrats dans cet exemple-là, on parle de la valeur des contrats de 94 millions, alors que la valeur des soumissions retenues était de 77 millions.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Ce qu'il faut rendre clair, là, c'est qu'on ne demande pas aux fournisseurs de nous construire un système x avec... pour le prix de 14 millions. On dit: Identifie-nous des ressources avec un taux, O.K., ces ressources-là qui ont tel profil, quel prix tu charges par jour? Le fournisseur nous fait ça, il nous soumet des profils de ressources à un tarif. Nous, on avait estimé un nombre de jours: 100 jours. On avait estimé ce nombre de jours-là, O.K.? Si le fournisseur avait des taux plus bas, bien, on avait de disponible, pour réaliser des mandats autorisés par le centre, un nombre de jours additionnels pour réaliser des travaux.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Rouyn-Noranda, est-ce que...

M. Chapadeau: On va passer à une autre question s'il me reste...

Le Président (M. Marcoux): Il vous reste du temps.

M. Chapadeau: Il reste du temps?

Le Président (M. Marcoux): Quelques minutes, oui.

M. Chapadeau: Je vais juste revenir au rapport du Vérificateur général, chapitre 5, paragraphes 78, 81, 84. Ça concerne... ça vous concerne tous, là. Quand on parle de suivi de contrats pour... Donc, dans le rapport, on parle: «Pour 35 contrats, les ressources affectées à la réalisation des travaux n'étaient pas toujours celles prévues dans la soumission retenue. [...] les entités n'ont [...] pu [démontrer] que les remplaçants répondaient aux exigences de l'appel d'offres en matière de compétences et d'expérience, [elles n'ont pu] fournir [d'autorisation] écrite à l'égard de ces substitutions [dans 27 contrats].»

Donc, vous avez pris connaissance du rapport du Vérificateur général. Donc, moi, ce que... La question: Comptez-vous imposer des amendes, là, dans l'avenir? Est-ce que cette pratique-là va changer, d'abord, suite au rapport du Vérificateur général? Et, si vous comptez, là, imposer des amendes pour le non-respect du personnel désigné... Donc, vos explications par rapport à cette question-là qui a été soulevée par le Vérificateur général.

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Chapadeau: En fait, peut-être qu'on peut donner un break à M. Lévesque, là, puis...

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Paquin ou M. Jean? M. Paquin.

M. Paquin (Gilles): Oui, bien, en fait, on en a discuté un petit peu plus tôt aujourd'hui, les pénalités appliquées systématiquement, prévues au contrat, hein, basées sur différents critères dont le taux journalier qu'ils nous chargeaient pour la ressource en question... Mais ultimement, parce qu'on peut penser que peut-être que, malgré ça, hein, on peut... certaines firmes pourraient escompter ce genre de chose là, là, on a également l'engagement de produire une évaluation systématique du fournisseur. Puis ça, je pense que ça va jouer également, ça va être un critère dans l'évaluation, puis une évaluation négative, ça a beaucoup d'incidences pour un fournisseur. Donc, il y a ces deux aspects-là, là, qui vont contribuer, là, à... Parce que c'est très important. C'est certain que, quand on a un «dream team», hein, sur la soumission, puis que ce n'est pas exactement ce qu'on a sur le plancher, la performance du projet en souffre. Donc, nous, c'est systématique. Comme je disais l'année passée, on a à peu près 240 000 \$ d'amendes qui ont été imposées aux fournisseurs. On va continuer, mais on va également appliquer la mesure d'évaluation, puis ça va être un facteur à l'évaluation.

Le Président (M. Marcoux): M. Jean.

M. Jean (Denys): Bien, nous, M. le Président, là, pour répondre au député, au niveau du respect du personnel désigné, on est... je pense qu'on est pas mal marqués dans la mesure où il y a plusieurs contrats des 15 contrats, même je pense que c'est les 15 contrats où il y a eu non-respect du personnel désigné... Jusqu'à présent, la Régie des rentes, qu'est-ce

qu'elle faisait? Elle demandait... Elle acceptait le remplacement du personnel désigné proposé par le fournisseur et elle mettait à sa charge l'intégration dans le dossier, dans le contrat, du nouveau personnel. À partir... Et, maintenant, c'est maintenant en vigueur, on a mis en place, dans nos contrats, une clause de pénalité pour non-respect de personnel désigné. Elle est déjà en vigueur dans les contrats. Donc, on va appliquer cette clause-là maintenant, à l'avenir.

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, je suis d'accord à implanter cette mesure-là de façon systématique au centre de services. J'y crois pour y avoir participé, à l'implantation, dans mes autres vies antérieures.

Le Président (M. Marcoux): Donc, ça va être fait d'ici peu?

M. Chapadeau: Est-ce que ça fait partie de votre plan d'action? Malheureusement, je ne les ai pas tous lus, mais est-ce que ça fait partie de vos...

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui.

Le Président (M. Marcoux): Et vous avez un échéancier aussi là-dessus?

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui.

Le Président (M. Marcoux): Qui est?

M. Lévesque (Jean-Marie): Il faudrait que... Je regardais dans le plan, là, mais c'est prévu... Page 9 du plan...

Le Président (M. Marcoux): Bien, vous pourriez revenir et... Je ne voudrais pas... Alors, avez-vous d'autres questions? Parce qu'on passerait à l'autre... Oui, M. Ouellet.

M. Ouellet (Yves): Oui. Nous, on n'est pas un grand donneur d'ouvrage, mais, je dirais, en termes de responsables des pratiques contractuelles, effectivement, c'est une préoccupation qu'on a. On comprend que nos collègues font ce cheminement-là. C'est le genre de chose que je vous mentionnais au début, là, dans le cadre de notre réflexion, qu'on pourrait peut-être rendre systématique, de le donner comme bonne pratique, c'est d'inclure, dans le cadre des contrats, que, s'il y a un changement au niveau du responsable, il y aurait des pénalités qui seraient prévues. Ça pourrait être systématique.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Lévesque, vous avez trouvé la date?

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui, on a deux démarches qui vont se faire. C'est documenter un processus le 31 mars puis le 30 juin pour les clauses... inclure dans le processus de suivi de contrats.

Le Président (M. Marcoux): Merci. Alors, maintenant, je vais demander au député de Verdun.

M. Gauthrin: Je vous remercie, M. le Président. Je vais revenir sur deux petites questions, mais qui sont peut-être un peu délicates, mais il faut quand même qu'on vous les pose.

On a remarqué que, dans le rapport du Vérificateur général et ceux qui suivent les contrats, de... souvent, souvent, il ne peut y avoir qu'un seul soumissionnaire ou une seule soumission qui est acceptée. Deuxièmement, dans le rapport qui est fait, compte tenu que vous avez souvent des gros contrats, c'est clair que vous ne fractionnez pas les contrats de services. On a remarqué qu'il y a peu de joueurs qui peuvent répondre aux appels d'offres. Il y a très peu de joueurs.

Alors, j'ai une question qui est un peu délicate, mais je vous la pose quand même parce que je pense que les gens qu'on représente voudraient... Y a-t-il... À votre sens, pourriez-vous garantir aux parlementaires qu'il n'y a pas de collusion entre les personnes qui répondent à nos appels d'offres, etc.? Parce qu'il y a peu de joueurs, premièrement. Deuxièmement, est-ce que vous ne pouvez pas recommander plutôt un fractionnement, en quelque sorte, des contrats de services — je sais que, dans le guide, on en parle à l'heure actuelle — de manière à augmenter le nombre éventuel de personnes aptes à pouvoir répondre à vos appels d'offres? Autrement dit, lorsque vous avez un énorme contrat de services, il y a à peu près deux, ou trois, ou quatre, sur la scène de Québec, qui peuvent répondre à ce contrat de services. Si vous l'aviez fractionné en petits contrats, vous auriez beaucoup plus de petites boîtes qui seraient en mesure de pouvoir répondre à ces contrats de services.

Alors, ma question, si... Comme parlementaire, je crois que je dois pouvoir... les gens que je représente... être assuré qu'il n'y a pas... Pouvez-vous... Et je sais bien qu'il n'y a pas de preuve à l'heure actuelle, mais, dans votre for intérieur, vous pouvez nous dire: Moi, je ne pense pas qu'il y a de collusion entre les gens qui soumissionnent dans nos différents appels d'offres. Et, deuxièmement, est-ce qu'il n'y aurait pas un moyen de recommander un fractionnement des contrats de manière à augmenter le nombre de soumissionnaires puisque, dans le fond, si on regarde, on a très peu de soumissionnaires? Je vous pose la question aux cinq. Je sais que c'est une question délicate, mais je pense qu'il faut quand même qu'on la pose, compte tenu de la situation dans laquelle on est.

Le Président (M. Marcoux): Alors, M. Lévesque... M. Ouellet.

● (16 h 30) ●

M. Ouellet (Yves): Bien, comme je vous le mentionnais, le Secrétariat du Conseil du trésor n'est pas un gros donneur d'ouvrage, mais c'est clair que... Puis, comme le député de Verdun le mentionne, une des avenues, une des clés du succès, c'est d'essayer d'avoir les contrats les plus petits possible pour essayer de donner accès. Nous, c'est ce qu'on favorise, c'est ce qu'on recommande. Lorsqu'il y a juste un seul soumissionnaire, bien, il y a des choses qu'on peut faire. On peut négocier le prix avec le fournisseur, mais on peut également ne pas ouvrir l'enveloppe et retourner en appel d'offres. C'est possible aussi.

C'est sûr, nous, on est plus au niveau des bonnes pratiques, c'est ce qu'on dit. Maintenant, lorsqu'on est sur le terrain, dans le cadre de vrais projets, c'est clair que les dirigeants d'organismes doivent composer avec ça. C'est un secteur d'activité qui est particulier, là, avec les fournisseurs qu'on connaît, là. Mais c'est clair que c'est une préoccupation qui est constante chez nous. Comme je vous ai mentionné un peu plus tôt, là, je vous dirais, depuis 2008, on a progressé, puis je vous dirais qu'on progresse encore plus avec, bon, ce qu'on voit dans l'actualité puis la dynamique même qui est constatée, là. On essaie toujours de voir c'est quoi, les meilleures pratiques qu'on peut adopter, puis on est vraiment dans cette démarche-là, puis on travaille avec les collègues pour voir comment qu'on peut les adapter.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, ce que je comprends... J'ai toujours travaillé à essayer de développer une saine émulation entre les fournisseurs pour les... Par exemple, quand on s'apprêtait à faire un appel d'offres, je le disais aux gens: On fait un appel d'offres, là, alors vous suivez ça... pour créer cette émulation-là et l'intérêt. Parce que, l'intérêt, plus qu'il y a de la compétition, bien, plus que tu es... avoir un...

Les cas des appels d'offres, une seule conforme... un des indicateurs qu'on a, c'est le prix. Est-ce que le prix est plus cher que celui qu'on avait estimé ou ce qu'on retrouve sur le marché? Donc, quand il y a une signature, règle générale, le prix est un bon indice de ça, là, parce que les firmes évaluent souvent... Préparer un appel d'offres, il y a des coûts, O.K.? On a mis en place... Quand on fait un appel d'offres, là, on a un formulaire, dans le devis comme tel, où on demande au fournisseur de dire: Si tu ne soumissionnes pas, dis-nous la raison, O.K.? Là, on va systématiser. Ceux qui sont venus chercher l'appel d'offres, on va dire: Tu ne nous as pas écrit de formulaire. Pourquoi tu ne soumissionnes pas?

Donc, il y a des choses. On va mettre en place ces pratiques-là actuellement, là, O.K.? Mais il peut arriver que les firmes qui ont une stratégie qui dit: Ce n'est pas ma priorité, ce créneau-là, ce n'est pas ce secteur-là, eux autres, ils ont des stratégies d'affaires. Mais le régulateur est le prix. Donc, si le prix est en deçà du prix estimé, O.K., à ce moment-là, puis il est raisonnable, on peut... Si le prix est plus élevé, il y a tout un processus d'analyse qui va s'enclencher dans l'organisation.

Le Président (M. Marcoux): Mais la réponse au député de Verdun?

M. Lévesque (Jean-Marie): Bien, moi, je crois à ce qu'il y ait une saine émulation. Je vois comment... l'effet qu'il y a quand ils perdent un contrat, c'est l'autre qui essaie de le remplacer puis de lui voler son contrat. En tout cas, ils ne s'aiment pas bien, bien devant nous autres, là, c'est ce que je vois, moi, les trois lettres de ce monde.

M. Gauthrin: D'après vous, il n'y a pas... vous n'avez pas perçu un risque de collusion.

M. Lévesque (Jean-Marie): Bien, moi, je vous dis, là: J'ai toujours travaillé à créer une émulation. Et, à date, c'est ce que j'ai observé, mais je ne peux pas vous garantir ce qui se passe dans les choses.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Mais, monsieur, c'est pour ça que ma question était une question de votre sentiment, votre perception, et non pas une question objective.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui, mais moi, là, dans le monde, en tout cas, de ce que je vois à date, là, c'est qu'il y a une saine émulation, puis, s'il y avait une collusion, bien, il y aurait des techniques. On le verrait dans le taux. Le taux bougerait, ça monterait. C'est ma compréhension.

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

M. Jean (Denys): Bien, moi, je n'ai pas d'information, M. le Président... réponse pour le député de... Je n'ai pas d'information qui me laisserait soupçonner ou voir de la collusion entre les fournisseurs. Bon, ça, je peux vous... Je n'ai pas d'information, là. J'ai... Je pourrais avoir plus de fournisseurs qui soumissionnent, ça, c'est clair. On veut toujours en avoir davantage. Je pense que j'ai un bon prix, parce que je suis généralement dans mes estimés. Mon taux journalier qui m'est fait par les fournisseurs depuis quelques années est en croissance, mais il est raisonnable par rapport à des indices. Donc, ces facteurs-là me disent que... ne m'indiquent pas qu'il y a un problème, bon.

Ceci étant dit, il faut voir aussi que la concurrence pour la concurrence peut peut-être coûter quelque chose. Je vais vous donner... Dans le cas de la Régie des rentes, les 15 contrats examinés par le vérificateur, on a eu 84 demandes de documents, il y a 41 soumissions qui sont rentrées, il y en a une qui a été jugée non conforme, il en restait donc 40. Puis, au terme du processus, il y en a 28 qui ont été jugées conformes et acceptables. Et là on s'est posé la... Moi, j'ai posé la question: Comment se fait-il qu'on est passés de 40 à 28? La seule et unique raison, c'est que le fournisseur ne fournissait

pas des ressources de qualité attendue dans le devis.

Alors là, moi, je me pose la question: Pour avoir plus de soumissionnaires conformes et acceptables, est-ce que je dois réduire mes exigences de qualité, surtout dans la mesure où, moi, à la Régie des rentes, étant à taux journalier partout, j'assume plus de risques? Là, je suis en réflexion avec mes collègues là-dessus pour voir comment on peut favoriser la concurrence tout en gardant — parce que c'est de l'argent public qu'on dépense, là — le contrôle, là, de la qualité des produits qui nous sont envoyés. C'est un peu ça, les questions qui se posent actuellement autour de cette question-là.

Moi, M. le député, je vous dirai, là, que, collusion, tout ça, la meilleure façon, je pense, de se prémunir contre ça, là, c'est une bonne gouvernance en ressources informationnelles, le respect intégral des lois et des règlements. Il ne faut pas négliger ça du tout, la mise en place d'application de bonnes pratiques — le Vérificateur général nous invite, là, à revoir nos pratiques en gestion contractuelle — identifier puis gérer nos risques correctement, puis contrôler les systèmes, puis une bonne reddition de comptes. Puis il faut faire de la veille stratégique aussi, parce que, vous l'avez évoqué, M. le député, on est dans un domaine qui évolue. La technologie évolue, le domaine informatique est un domaine en évolution constante. Les...

Une voix: ...

M. Jean (Denys): Et voilà! Mais je vais... Embarquez-moi pas là-dedans, là. Vous allez me perdre dans les nuages.

Le Président (M. Marcoux): M. Paquin.

M. Jean (Denys): Merci, M. le député.

M. Paquin (Gilles): Oui. Pour Revenu Québec, nous, on constate quand même que, dans les projets étudiés, on a eu une moyenne de 2,8 soumissionnaires par... pour les huit projets, ce qui est quand même relativement bon. La moyenne pour l'ensemble des projets est 1,9. C'est une question quand même... Diminuer le projet, effectivement, la taille, ça réduit le risque. On sait que le risque vient avec la taille du projet. Maintenant, c'est un défi d'intégrer tout ça dans une organisation. On a de multiples systèmes informatiques. Quand on les diminue, bien là, c'est... il y a un défi d'architecture.

Je vous dirais également que, des fois, ça peut avoir un autre effet parce que, si, après ça, vous devez poursuivre le projet ou l'étendre, bien là, vous allez être dans la problématique de la reconduction pour laquelle le Vérificateur général a également fait un commentaire. Parce que, là, la firme qui l'a fait, quand arrive l'étape de la reconduction, ayant déjà une expérience dans ce système-là, hein, on peut penser qu'elle peut avoir un avantage au niveau de... même si on respecte intégralement tout. Donc, est-ce qu'on va favoriser plus de concurrence? Et je pense que la solution, puis mon collègue l'a évoqué, est d'avoir une bonne intelligence de marché, de bien comprendre pourquoi ils viennent, pourquoi ils ne viennent pas, c'est quoi, les écarts de prix, pourquoi ils ont «biddé».

Nous, sur les huit projets qui sont relatés là, puis c'est vrai pour... quand on extensionne à nos autres projets, le prix soumissionné est toujours en bas de l'estimé, on est toujours en bas de l'estimé, les prix moyens ont très peu bougé. Donc, il n'y a pas d'indicateur de marché vraiment qui nous donne à penser qu'il y a un phénomène. On est à 400 \$, je pense, journalier en moyenne, ce n'est pas des tarifs... Mais c'est un marché particulier quand on est à Québec. Ce n'est pas le marché de Montréal. Donc, il y a moins de firmes. C'est un marché concentré. Je pense que tout le monde... Puis il n'est pas le seul, il y a d'autres secteurs où il y a une concentration de ce type-là, qu'on connaît bien.

Mais beaucoup de... développer davantage — puis ça, je pense, la recommandation au rapport est très pertinente — de connaissances sur pourquoi un fournisseur est venu chercher les documents, n'a pas «biddé», pourquoi il y a des écarts de prix dans les soumissions, pourquoi ils sont systématiquement en bas, puis, connaissant ça, on va avoir beaucoup plus d'assurance qu'on n'est pas face à un système où il pourrait y avoir justement, là, des pratiques commerciales restrictives... Mais moi, je suis... Je n'ai pas rien, là, que je pourrais vous rapporter à l'effet qu'on en a constaté ou qu'on penserait qu'il y en a. Ça, c'est...

Le Président (M. Marcoux): Merci. Alors, je vais passer maintenant du côté du gouvernement. M. le député de Sherbrooke, vice-président de la commission.

M. Cardin: Merci, M. le Président. Moi, j'aurais... Si on regarde au niveau de la vérification...

Une voix: Est-ce qu'il me restera encore du temps?

Le Président (M. Marcoux): Oui.

M. Cardin: Oui, oui, il vous en reste, là.

Le Président (M. Marcoux): Non, non. Oui, M. le député de Sherbrooke.

● (16 h 40) ●

M. Cardin: Si on regarde au niveau des objectifs, «s'assurer que les entités vérifiées gèrent les processus [...] conformément au cadre normatif en gestion contractuelle en vigueur et aux saines pratiques de gestion», le deuxième, c'était: «S'assurer que SCT exerce un suivi approprié» — le Secrétariat du Conseil du trésor. Donc, vous avez vérifié, M. le vérificateur, le Conseil du trésor et vous aviez des recommandations à faire. Et puis donc c'est sur le suivi, sur le

processus. Là, ce que je me demandais, le travail exactement, en termes de suivi du Conseil du trésor, du Secrétariat du Conseil du trésor, par rapport aux autres ministères et/ou organismes, je pense que vous avez... comme mandat, c'est d'informer, vous avez aussi des choses que vous devez mettre sur pied, bonifier aussi au niveau des processus.

Et c'est ça, je me demandais, là: Dans vos tâches, est-ce que ça demande du temps énormément? Est-ce que c'est un peu, style, le travail du vérificateur que vous devez faire aussi avec le ministère et les organisations en plus de les informer et leur donner, là, des outils aussi pour parfaire leurs pratiques?

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. Ouellet.

M. Ouellet (Yves): Oui, je vous dirais, à cet égard-là, on a plusieurs responsabilités. Un peu comme on l'avait mentionné au début, c'est au niveau du cadre législatif et normatif, on l'établit. L'imputabilité est chez les dirigeants d'organismes, mais c'est sûr que, pour nous, on a une préoccupation qui est très importante au niveau de l'information, la sensibilisation, s'assurer que les organismes, ils comprennent bien c'est quoi, le cadre réglementaire en termes de bonnes pratiques contractuelles.

Ça fait qu'il y a beaucoup d'efforts qu'on fait à cet égard-là pour essayer d'informer les organismes, leur expliquer comment faire les choses. Je vous dirais, dernièrement, on a mis en place ce qu'on appelle les responsables de l'observation des règles contractuelles; chaque ministère et organisme doivent se doter d'un tel responsable. On est déjà en train de former ces gens-là. Comme je vous le disais dans mon discours en introduction, on les rencontre lors du prochain mois. Ces gens-là, ils ont des grandes responsabilités dans leurs organisations pour informer les gens qui participent sur des comités dans le cadre d'appel d'offres.

Je vous dirais également, peut-être l'élément qui vous intéresse davantage, qu'est-ce qu'on fait au niveau de la vérification, de l'analyse, je vous dirais, le premier niveau, c'est de la veille. On regarde les informations qui sont sur le système électronique d'appels d'offres. On regarde les grands paramètres, s'ils respectent les règles, que ce soit en termes de délai ou d'échéancier, en termes d'information qui est présentée. On fait également de l'analyse, de l'analyse des informations qui sont disponibles. Puis, je vous dirais, plus récemment, on s'est dotés... le président a le pouvoir de vérification. Au Secrétariat du Conseil du trésor, on a une équipe de vérification qui va faire des vérifications en ce qui a trait à des contrats, à des pratiques contractuelles.

Je vous dirais que, dernièrement, évidemment c'est, je vous dirais, si vous me prêtez l'expression, dans notre chiffre d'affaires, ça s'est développé beaucoup et ça prend beaucoup d'importance pour toutes les raisons qu'on a mentionnées, probablement pour une des raisons pour lesquelles on est ici. Puis, comme je vous disais aussi précédemment, on a une réflexion en cours toujours par rapport aux pratiques contractuelles, qu'est-ce qu'on pourrait faire encore davantage pour faire en sorte de s'assurer qu'on a les meilleures pratiques, qu'on partage l'information puis qu'on est sûrs que nos méthodes, là, elles sont vraiment à la fine pointe de ce qu'on peut comprendre en termes de nous permettre d'aller chercher les meilleurs prix, de favoriser une saine concurrence. Ça fait que je vous dirais effectivement, de ce côté-là, c'est une ligne d'affaires, là, qui est en plein développement. C'est une grande préoccupation pour nous.

Le Président (M. Marcoux): Oui. M. le député de Sherbrooke.

M. Cardin: Merci, M. le Président. Ce que je me posais comme question aussi: Est-ce que vous avez... Parce que ça me préoccupe que les ministères, les organismes puissent être bien encadrés avec un bon suivi, puis je me demandais dans ce sens-là: Est-ce que vous avez les ressources pour le faire, suffisamment de ressources? Parce qu'on me disait que vous avez eu une baisse d'effectifs aussi. C'est ça que je me demandais, là, si... C'est-u une baisse d'effectifs qui a fait en sorte que vous n'avez pas pu suivre le processus aussi bien que vous auriez voulu le faire?

M. Ouellet (Yves): Non. Je dirais, au contraire, à cet égard-là, c'est contraire, on a eu une augmentation d'effectifs puis de ressources. Le gouvernement met davantage d'effort, notamment au Secrétariat du Conseil du trésor, pour toute la question, comme je vous mentionnais, la question d'établir les règles, les règlements, la formation, beaucoup d'effort qui est fait au niveau de la formation, s'assurer que les ministères et organismes ont toute l'information qui est nécessaire, que ce soit au niveau des comités, que ce soit au niveau des secrétaires de comité, c'est quoi, leurs rôles, c'est quoi, leurs obligations, c'est quoi, les attentes qu'on a à leur égard. Plus d'effort qui est mis de ce côté-là. On a plus d'effectifs aussi pour toute la question de la veille, de l'analyse, de la vérification. C'est vraiment dans cet esprit-là qu'on est dotés. Ça fait qu'effectivement il y a eu des efforts qui ont été faits dans d'autres secteurs d'activité mais pas dans celui-là. S'il y a un secteur d'activité qui est en développement, là, c'est tout ce secteur-là, là, qui est associé aux politiques contractuelles.

Je dirais, au niveau du secrétariat, rapidement, là, je dirais, au cours des dernières années, là, les effectifs ont augmenté de façon significative.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. le député de Sherbrooke.

M. Cardin: Moi, ça va, M. le Président. Je ne sais pas si mes collègues auraient d'autres questions.

Le Président (M. Marcoux): Il n'y a pas d'autre question? Alors, M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Avez-vous... M. le... Non, je pense que je m'adresse plutôt à vous comme dirigeant principal, M. Lévesque, de l'information... Vous savez qu'on... Et le gouvernement actuel a adhéré aussi à ce grand principe du

gouvernement ouvert avec trois principes, qui sont la transparence, la participation et aussi la collaboration.

Donc, il est important de commencer à briser les silos comme tels et permettre d'avoir une meilleure connaissance des pratiques qui se font dans chacun des organismes, autrement dit faire circuler l'information sur les meilleures pratiques. Et ce rôle-là, il appartient au DPI. C'est à lui, sans que ça soit... sans nécessairement avoir un rôle de contrôle, mais il a un rôle de faire en sorte que ce qui a déjà été fait peut-être à la Régie des rentes peut être utile au ministère du Revenu ou peut-être même au ministère de la Faune ou des trucs comme ça, et ça éviterait de réécrire les «lean codes» et de ravoïr un élément de réclamation.

Je voudrais réellement vous entendre là-dessus. Et moi, j'insiste sur ce... Je sais que je pourrais vous poser la question aux crédits, ne vous inquiétez pas, mais... Où est-ce que vous en êtes dans cette espèce de nécessité de briser les silos et d'avoir une meilleure collaboration entre les organismes? Ça, c'est une question, et j'ai toujours en réserve celle sur le logiciel libre, qui viendra à un moment ou à un autre.

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Merci. J'imagine qu'à la commission des crédits vous allez poser la question à mon ministre. Sur le principe de...

M. Gauthrin: ...confiance? Je suis sûr qu'il va vous passer... il vous passera après...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Lévesque (Jean-Marie): Merci. Donc, sur le principe de faire circuler l'information, le partage des connaissances, l'expertise, et tout ça, là, ça, je pense que tous adhèrent à ce principe-là actuellement. Avec les dirigeants sectoriels qu'il y a dans chaque ministère et organisme, il y a des tables de partage des connaissances et des réunions régulières. Je pense qu'on réfléchit actuellement à quel autre pas on peut faire au niveau du gouvernement ouvert pour partager encore plus les choses... Oui?

M. Gauthrin: Ce que je peux vous offrir, moi, je sais où j'aurais été si on avait encore été là.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Verdun.

M. Gauthrin: Prenez, par exemple, à l'heure actuelle, la nécessité d'avoir... Non, non, mais, dans... Je m'excuse de vous faire une suggestion. Dans l'intranet, à l'heure actuelle, d'avoir un intranet qui toucherait strictement tous vos dirigeants principaux d'information dans chacun de vos organismes, un intranet qui soit fermé de manière que vous puissiez mettre en commun ce qui se fait à l'intérieur, de manière que vous ayez, en quelque sorte, un forum de vos dirigeants principaux de... non pas qu'ils se réunissent, mais faire en sorte qu'ils soient en mesure de se... Alors, il faut corriger votre assignement à l'intranet, avoir un intranet fermé où on rentre facilement quelques lignes de code, et etc. M. Garon, il peut vous régler ça en quelques minutes sans difficulté. Mais, vous voyez, déjà, vous auriez la possibilité que le dirigeant principal de l'information qui se trouve au ministère du Revenu va savoir ce qui se fait, par exemple, au dirigeant principal à la Régie des rentes et savoir ce qui peut se faire au ministère de la Faune. Je me permets de vous faire cette suggestion éventuellement.

Le Président (M. Marcoux): Oui. Alors, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): J'apprécie la suggestion, mais je peux vous dire que, cette semaine, je ne sais pas si vous m'avez entendu dans l'écho, c'est des discussions qu'on avait de regarder pour faire évoluer le site intranet pour que ce soit plus de partage et accessible pour guider et aider les directeurs sectoriels, puis un des volets pourrait être le partage de l'info. Moi, je souscris à ça.

M. Gauthrin: Est-ce que j'ai encore un peu de temps, M. le Président?

Le Président (M. Marcoux): Il vous reste quelques minutes encore, M. le député de Verdun.

● (16 h 50) ●

M. Gauthrin: Alors, sur quelques minutes, vous savez, la loi précise, vous demande d'encadrer... vous avez la responsabilité, vous aussi, d'encadrer la manière dont on doit considérer la possibilité de retourner aux logiciels libres. Je sais parfaitement qu'il ne faut pas non plus tomber, de dire: On est tous au libre. Je sais que c'est utilisé en partie. Je sais que, dans la loi actuellement, la loi sur la gouvernance dit qu'il faudrait considérer éventuellement que les unités considèrent le recours aux logiciels libres, que la direction principale de l'information doit baliser, en quelque sorte, les critères qui feront en sorte que la direction locale va recommander ou non le rapport aux logiciels libres. Où est-ce que vous en êtes dans cette...

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui, merci. Il y a plusieurs travaux qui s'exécutent là-dessus. Entre autres, on a mis en place une table d'échange avec les gens de l'industrie du logiciel libre pour comprendre un peu les conditions qui empêchent de proposer leurs solutions, par exemple, dans les appels d'offres qu'on fait et plusieurs mesures. Donc, il y a des travaux

qui se font. Il va... Un plan d'action est en élaboration suite aux travaux de la table. Et actuellement on regarde au niveau de nos équipes, là, quel est notre plan d'action qui pourrait être élaboré pour faire en sorte que le logiciel libre soit considéré de façon juste, là, et que, si la solution est la moins coûteuse, bien, on puisse le retenir.

C'est une préoccupation. Là-dessus, là, j'ai eu plusieurs après-midi, là, depuis que je suis en fonction. Et on travaille à ce qu'il y ait ces choses-là. Suivez-nous. Vous allez nous lire bientôt, j'imagine.

Une voix: ...

Le Président (M. Marcoux): Oui. Est-ce qu'il y a d'autres questions? M. le vice-président, M. le député de Sherbrooke. C'est terminé?

Une voix: C'est terminé, oui.

Le Président (M. Marcoux): M. le député de Lévis, si vous voulez, du consentement des autres membres, une couple de minutes. Et puis après ça... parce qu'après ça nous allons avoir terminé.

M. Dubé: Bien, vu que le sujet a été ouvert, M. Lévesque, sur le logiciel libre, moi, ce que je voudrais comprendre, dans la... Il y a une politique très claire qui dit que, pendant que vous essayez de répondre à la politique-cadre, vous avez un décret qui vous permet de continuer à faire affaire avec les logiciels conventionnels et de faire de la négociation gré à gré. Pouvez-vous me dire... Si vous n'avez pas les chiffres avec vous, on pourra vous les demander plus tard, mais combien a été dépensé à travers ce décret-là depuis qu'il est en place, depuis le mois de novembre 2011, puis jusqu'à aujourd'hui ou au 31 mars 2013, qui est la fin de la période? Alors, je voudrais savoir quels montants ont été dépensés de gré à gré dans ces logiciels-là, et quel est votre plan d'action, combien de montants vont être dépensés, exemple, dans la prochaine année, parce que la politique-cadre disait bien que, trois ans après le dépôt de la politique-cadre, on devait avoir un plan d'action très clair pour migrer possiblement vers le logiciel libre.

Alors, mes questions sont très claires, très précises: Combien a été dépensé à l'intérieur du décret à ce jour? Comment vous prévoyez d'ici le 31 mars 2013 et dans la prochaine année? Parce qu'on parle de montants, je pense, qui sont assez importants. Et, pour mon collègue de Sherbrooke, là, qui parlait d'une fortune au début, je pense, votre expression était bonne. Je pense qu'on parle de montants qui sont de plusieurs centaines de millions de dollars.

Le Président (M. Marcoux): Alors, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Vous comprendrez que je n'ai pas ces chiffres-là avec moi, là, aujourd'hui, là, sur la gestion contractuelle, parce que c'étaient des services professionnels. Sur les services professionnels, là, on parle plus d'acquisition...

Une voix: ...

M. Lévesque (Jean-Marie): Oui. Donc, ce que je comprends, c'est une question connexe qui ne touche pas les services professionnels, mais les... une zone d'utilisation des sommes reliées aux technologies. Je n'ai pas ces données-là avec moi spécifiquement, aussi fines et précises...

M. Dubé: Soit que vous me donnez un ordre de grandeur aujourd'hui ou qu'on puisse suivre par un détail. Qu'est-ce que vous préférez?

M. Lévesque (Jean-Marie): Bien, moi, je pense que la...

M. Dubé: Dans le décret, moi, ce que j'aurais voulu savoir, c'est quoi, l'ordre de grandeur qui a été payé à date.

Le Président (M. Marcoux): Oui, M. Lévesque.

M. Lévesque (Jean-Marie): Moi, ce que je pense, c'est qu'on pourrait donner à la commission l'information, là, je n'ai pas de problème, là, à la commission.

Remarques finales

Le Président (M. Marcoux): Parfait. O.K. Excellent. Merci. Alors, écoutez, nous arrivons au terme des échanges et des discussions avec nos invités. Je demanderais peut-être... Je ne sais pas si le Vérificateur général aurait quelques commentaires. Et je fais également la même invitation aux personnes, là, qui sont nos invités aujourd'hui. Alors, M. le Vérificateur général et après ça, si M. Ouellet, M. Lévesque, ou M. Jean, ou M. Paquin, vous avez des derniers commentaires... Et après ça nous allons lever la séance.

M. Michel Samson, Vérificateur général par intérim

M. Samson (Michel): Merci, M. le Président. Peut-être juste deux points sur lesquels j'aimerais revenir.

Un point qui a été abordé à plusieurs reprises par les membres de la commission. Je veux rappeler que, sur les 38 contrats que nous avons examinés, nous n'avons identifié aucune situation où, à notre avis, il y aurait eu fraude ou collusion. Donc, je pense que c'était important de ma part de revenir là-dessus.

Notre rapport, dans le fond, soulève des situations où des éléments de saine gestion n'ont pas été respectés, et... ce qui a amené nos préoccupations à l'égard du traitement équitable des fournisseurs et de l'utilisation judicieuse des fonds publics.

Le deuxième point sur lequel je veux vous entretenir rapidement porte sur les plans d'action que les quatre organisations ont fait parvenir à la commission et que nous avons examinés de notre côté, pour vous dire que ces quatre plans d'action là, à notre avis, sont de bonne qualité, vont dans la bonne direction. Et c'est sûr que, de notre côté, le Vérificateur général, on ne peut qu'encourager les entités à aller de l'avant et mettre en application évidemment tous les éléments qui sont compris dans leurs plans d'action. Et, de notre côté, on va assurer un suivi de l'application de ces plans d'action là. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux): Merci, M. le vérificateur. Est-ce que M. Ouellet ou... Oui?

M. Yves Ouellet, secrétaire du Conseil du trésor

M. Ouellet (Yves): Bien, peut-être remercier les membres de la commission pour cet échange qui a été très intéressant, très utile. Peut-être, en particulier, vous assurer de notre collaboration puis peut-être mentionner au député de Verdun et au député de Lévis qu'on a pris bonne note de vos demandes puis on va vous revenir le plus rapidement possible. Je vous remercie beaucoup.

Le Président (M. Marcoux): M. Lévesque.

**M. Jean-Marie Lévesque,
président-directeur général du CSPQ**

M. Lévesque (Jean-Marie): Je vous remercie, les membres de la commission. Je vois que vous avez beaucoup d'intérêt pour les technologies de l'information. C'est souvent gage de succès. Je dis souvent: Dans un projet, si les hauts dirigeants s'intéressent, c'est souvent gage de succès. Soyez assurés qu'on va mettre en place des mesures à titre de Centre de services partagés.

Le Président (M. Marcoux): Merci. M. Jean.

M. Denys Jean, président-directeur général de la RRQ

M. Jean (Denys): D'abord, bien, merci pour l'invitation encore une fois. Merci pour l'accueil, M. le Président, MM. les députés. Toujours disponible pour venir vous rencontrer sur les RI ou sur d'autres sujets de gestion. C'est toujours un plaisir que de vous voir comme membres puis travailler avec vous autres. Merci encore.

Le Président (M. Marcoux): M. Paquin.

**M. Gilles Paquin, président-directeur
général de l'Agence du revenu**

M. Paquin (Gilles): Merci aux membres de la commission. Je pense que ça a été une séance de travail très intéressante. Merci également, bon, à l'équipe du Vérificateur général pour les recommandations, le rapport.

Les technologies de l'information à Revenu Québec, c'est fondamental. C'est avec ça qu'on va améliorer à la fois notre efficacité et le service à la clientèle. C'est nos deux grands axes. Donc, on va capitaliser sur ce qui a été dit aujourd'hui sur le plan d'action et on vous assure qu'il va y avoir un contrôle sur l'implantation de ce plan d'action là. Et naturellement on va pleinement collaborer pour l'échange d'information d'aujourd'hui et pour éventuellement revenir.

Le président, M. Yvon Marcoux

Le Président (M. Marcoux): Merci. Écoutez, bien, je voudrais vous remercier également au nom des membres de la commission, vous dire également que, oui, nous prenons acte des plans d'action que vous avez déposés à la commission, mais que, depuis trois ans et demi ou près de quatre ans maintenant, la commission fait des suivis... d'abord, fait des recommandations qui sont déposées à l'Assemblée nationale et fait des suivis sur le progrès et la mise en oeuvre de vos plans d'action.

Alors donc, certainement que vous aurez des demandes soit pour faire des rapports progrès ou peut-être, dans certains cas, pour revenir devant la commission pour faire état du degré de réalisation et de l'efficacité de la mise en oeuvre de vos plans d'action. Alors, merci beaucoup. Bonne fin de journée.

La commission suspend pour cinq minutes, et on reprend pour la discussion sur les recommandations.

(Fin de la séance à 16 h 59)