



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 8 mai 2013 — Vol. 43 N° 8

Audition du sous-ministre du ministère des Finances
et de l'Économie concernant la gestion
administrative de l'organisme

**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 8 mai 2013 — Vol. 43 N° 8

Table des matières

Exposé du sous-ministre des Finances et de l'Économie (MFE), M. Luc Monty	1
Discussion générale	3

Autres intervenants

M. Yvon Marcoux, président

M. Serge Cardin

M. Robert Dutil

M. Pierre Reid

M. François Bonnardel

M. Gilles Chapadeau

Mme Suzanne Proulx

M. André Drolet

M. Daniel Goyer

* M. Simon-Pierre Falardeau, MFE

* M. Bernard Turgeon, idem

* Mme Claire Massé, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 8 mai 2013 — Vol. 43 N° 8

Audition du sous-ministre du ministère des Finances et de l'Économie concernant la gestion administrative de l'organisme

(Quinze heures cinq minutes)

Le Président (M. Marcoux) : ...au forum pour les membres de la commission, et, comme d'habitude, si parfois quelques personnes avaient oublié de placer leurs téléphones cellulaires en mode silence ou de l'avoir fermé, par précaution, s'il vous plaît, vouloir le faire.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Il n'y a pas de remplacement aujourd'hui, M. le Président, et aucun membre temporaire.

Le Président (M. Marcoux) : Merci. Alors, l'objet de cette séance, c'est de procéder à l'audition portant sur la gestion administrative du ministère des Finances et de l'Économie maintenant. Vous savez, en vertu du règlement de l'Assemblée nationale, entre autres... mandat de la Commission de l'administration publique, c'est d'examiner, au moins une fois à tous les quatre ans, les rapports annuels de gestion des ministères et des organismes.

La plupart du temps, l'examen se fait en séance de travail suite à une analyse qui est effectuée par les recherchistes du Secrétariat de l'Assemblée nationale des commissions parlementaires. À l'occasion, nous demandons à un ministère ou à un organisme de venir en audition, pour avoir un échange avec les membres de la commission, sur leur rapport annuel de gestion, et, en l'occurrence, aujourd'hui, pour le ministère des Finances et de l'Économie, c'est les rapports de gestion 2010-2011, 2011-2012 et, bien sûr, aussi peut-être avec des questions qui touchent peut-être ce qui s'en viendra en 2012-2013 ou le rapport annuel qui sera déposé prochainement. Alors, je voulais simplement situer un peu le contexte de travail de la commission.

Comme c'est prévu à l'ordre du jour, après les remarques d'ouverture du sous-ministre, il y aura un échange avec les membres de la commission, qui pourra aller jusqu'à une durée d'environ 2 h 30 min. Possiblement, il pourrait y avoir une interruption, si ce n'est pas terminé vers les 17 heures, pour un vote à l'Assemblée nationale. Nous serons avisés vers les 16 h 45 à peu près à cet égard-là. Et, suite à la présentation de M. le sous-ministre, il y aura un échange avec les membres de la commission ou en alternance, par blocs de 10 minutes, c'est la tradition à la Commission de l'administration publique, donc, avec les membres du gouvernement, de l'opposition officielle et du deuxième groupe d'opposition.

Maintenant, j'invite, M. le sous-ministre, M. Luc Monty, à nous faire son exposé, et également, si vous le jugez à propos, nous présenter les personnes qui vous accompagnent. M. le sous-ministre.

Exposé du sous-ministre des Finances et de l'Économie (MFE), M. Luc Monty

M. Monty (Luc) : Peut-être — M. le Président, merci — dans un deuxième temps, je présenterai les membres. Je commencerai par mon exposé.

Le Président (M. Marcoux) : Comme vous voudrez. Voyez-vous, c'est pour ça qu'on vous laisse le choix.
• (15 h 10) •

M. Monty (Luc) : Alors, M. le Président, Mmes, MM. les membres de la commission, je vous remercie de l'occasion qui m'est donnée de faire état des résultats de gestion du ministère des Finances et de l'Économie. Et je suis accompagné aujourd'hui de mes collaborateurs qui occupent les principaux postes de responsabilité du ministère.

La première partie de mon exposé portera sur la présentation du ministère et sur la manière dont on s'assure de réaliser sa mission. En deuxième lieu, j'aborderai l'évolution récente des résultats de gestion administrative.

Alors, depuis sept mois maintenant, le ministère des Finances a vu sa taille s'élargir, puisqu'il s'est vu confier des responsabilités additionnelles en matière de développement économique et de développement de l'industrie touristique. Par ailleurs, comme le mandat de la commission porte aujourd'hui sur la gestion administrative et les résultats 2010-2011 et 2011-2012 du ministère des Finances, nous présenterons l'information de gestion à l'égard de la mission finances.

Alors, l'organisation et les opérations quotidiennes du ministère sont directement reliées à l'exécution de sa mission, laquelle est précisée dans sa loi constitutive. Alors, le ministère appuie le ministre, qui a pour mission de favoriser le développement économique et de conseiller le gouvernement en matière financière. À ces fins, il élabore et propose au gouvernement des politiques en matière économique, fiscale, budgétaire et financière. À elle seule, cette définition illustre l'ampleur de la tâche et le défi quotidien que représente cette mission alors que les dépenses de l'État québécois représentent aujourd'hui 25,5 % du produit intérieur brut.

Heureusement, pour réaliser les différents aspects de cette mission, le ministère peut compter sur une équipe de gestion compétente et sur la grande expertise de ses employés, au nombre de 671. Nos principales fonctions sont de gérer le fonds consolidé du revenu et la dette, préparer annuellement le discours sur le budget, qui énonce les orientations en matière économique, fiscale, budgétaire et financière du gouvernement. Cela consiste, en outre, à proposer au

gouvernement le niveau global des dépenses, à proposer les orientations en matière de revenu et d'investissement en immobilisations. Troisièmement, effectuer la reddition de comptes financière du gouvernement, et, à ce titre, le ministère doit veiller à la préparation des comptes publics et autres rapports financiers du gouvernement ainsi que surveiller et gérer tout ce qui se rattache aux finances de l'État. Quatrièmement, le ministère assume également d'autres responsabilités spécifiques telles que l'encadrement du secteur financier et le suivi des activités des sociétés d'État sous la responsabilité du ministre.

J'illustrerai par ailleurs sommairement certaines de ces fonctions. D'abord, en ce qui concerne la gestion du fonds consolidé du revenu et la gestion de la dette, qui occupent environ plus de 110 employés, le ministère des Finances gère, sur une base quotidienne, les opérations bancaires et financières du gouvernement. À cette fin, le ministère assure l'émission des chèques du gouvernement, gère les comptes de banque et effectue un suivi journalier de l'encaisse, établit les besoins financiers nets du gouvernement résultant des écarts entre les revenus et les dépenses, effectue les opérations entourant la gestion de la dette, réalise le programme de financement du gouvernement et de Financement-Québec. À cette fin, par exemple, de nouveaux emprunts totalisant autour de 15 milliards par année doivent être effectués sur les marchés financiers. Le ministère est également responsable d'Épargne Placement Québec et est responsable des relations avec les agences de notation et les investisseurs financiers. Premier bloc.

Deuxième bloc. L'autre fonction importante consiste en la préparation et la mise en oeuvre du budget annuel. Bien que le contenu du budget soit différent chaque année, le cycle budgétaire est un processus bien rodé qui implique la contribution des équipes du ministère tout au long de l'année, ce qui est illustré à l'acétate suivant.

On divise le cycle budgétaire en cinq périodes : la fermeture de l'année financière et la réflexion budgétaire, juin à août; la mise à jour économique et financière et le dépôt des comptes publics, septembre à octobre; la planification du budget et les consultations, novembre, décembre; et la période intensive de travail de préparation du budget, janvier à mars, où notamment les équipes de prévisions économiques effectuent la prévision des différents indicateurs économiques. Ces prévisions sont par la suite utilisées par les secteurs budgétaires pour estimer les revenus autonomes du gouvernement et établir le cadre financier. Le secteur du financement et de la gestion de la dette prévoit notamment le service de la dette. Le secteur des politiques aux particuliers et aux entreprises ainsi que d'autres secteurs élaborent différentes mesures annoncées. Enfin, les fiscalistes du droit fiscal rédigent les textes qui régissent l'application de ces mesures. Tous ces travaux mènent à un événement culminant, soit le huis clos et le dépôt du budget à l'Assemblée nationale. Enfin, la cinquième étape du cycle consiste à l'adoption du budget, qui est suivie d'un projet de loi pour assurer sa mise en oeuvre. Près de 300 employés sont impliqués tout au long de l'année dans ce processus.

Enfin, le ministère assume des responsabilités importantes de reddition de comptes financière. La loi du ministère des Finances prévoit qu'un contrôleur des finances soit nommé au ministère à cette fin. Le ministère devient ainsi responsable de la comptabilité gouvernementale et de l'intégrité du système comptable du gouvernement. Une équipe de plus de 200 personnes est ainsi dédiée à préparer les comptes publics avec rigueur et à produire différents rapports financiers, dont le rapport mensuel des opérations financières. Il fournit également à l'ensemble de l'appareil gouvernemental les services-conseils, le soutien et la formation en matière de gestion financière.

En termes de résultat de gestion en ce qui concerne... le ministère s'était donné dans le cadre d'exécution de sa mission un plan stratégique 2008-2011 divisé en cinq enjeux : des finances publiques saines, la relance et le développement de l'économie, un environnement fiscal favorable à la croissance économique, un secteur financier dynamique et bien encadré, une gestion fondée sur l'efficacité et l'imputabilité. Ces cinq objectifs sont toujours d'actualité. Ils demeureront au coeur du nouveau plan stratégique en préparation.

Étant donné le rôle central du ministère, son plan stratégique est étroitement lié aux enjeux gouvernementaux. Ces objectifs se traduisent dans l'élaboration de politiques budgétaires, fiscales et économiques appuyant le gouvernement et dont les résultats contribuent d'une part à l'amélioration de la situation des finances publiques du Québec et à la poursuite de la croissance économique et de la création d'emplois.

Nous avons pris connaissance du rapport de la commission sur les activités du ministère. Nous en prenons bonne note et, conformément aux bonnes pratiques de gestion par résultats, nous présenterons un sommaire des principaux résultats en distinguant, de façon peut-être plus évidente, les objectifs qui sont propres au ministère et ceux qui sont de portée gouvernementale. La commission suggère également que nous précisions davantage nos cibles; nous en tiendrons compte dans notre nouveau plan stratégique.

La commission s'est par ailleurs prononcée à l'effet que le ministère utilise de façon optimale ses ressources. En effet, le ministère est respectueux de l'objectif d'efficacité dans sa gestion. Depuis huit ans, nos effectifs ont été réduits de 15 %, soit de 120 emplois en moins, tout en maintenant la qualité du travail accompli. Pour cela, nous avons dû réaliser des gains de productivité, réviser nos processus et miser davantage sur les technologies de l'information. Nous avons procédé par attrition en fonction des départs à la retraite. En raison de la réduction de l'effectif, la masse salariale montre une réduction de 3,8 millions sur la période, soit une baisse de 7,4 %. Le budget de la mission finances s'établit à 142,5 millions.

Concernant le contrôle des dépenses de fonctionnement, le ministère a réalisé les économies annuelles nécessaires pour atteindre la cible de 10 % d'ici l'an prochain par rapport à l'année 2009-2010. De plus, ces dernières années, le ministère a mis en oeuvre plusieurs mesures pour attirer et fidéliser le personnel. Le ministère bénéficie d'une main-d'oeuvre relativement jeune. En outre, le taux d'absentéisme est plus faible que la moyenne de la fonction publique, et nos employés sont notre plus grande fierté.

En conclusion, M. le Président, le ministère des Finances et de l'Économie est une organisation performante autant en matière de gestion financière qu'en matière d'élaboration de politiques publiques. Il est parmi les ministères qui publient le plus d'informations sur les finances publiques au Canada, et ce, en toute transparence. Le ministère est

constitué d'une équipe d'employés engagés, compétents et professionnels. L'équipe possède une volonté d'amélioration continue. La culture de l'organisation et sa philosophie de gestion reposent sur l'exemplarité et la rigueur. Elle est au service du gouvernement, et, plus largement, au service de la population. Merci de votre attention.

Le Président (M. Marcoux) : Merci, M. le sous-ministre. Maintenant, est-ce que vous voulez nous présenter les gens qui vous accompagnent? Et vous n'êtes pas... vous en faire une obligation, mais, même pour les membres de la commission, je pense que ça peut être intéressant.

M. Monty (Luc) : Certainement. Merci, M. le Président, de me permettre cette présentation. Et je souhaitais auparavant vous présenter un peu les différents mandats, comme ça, vous pourrez mieux apprécier leurs responsabilités lors de la présentation.

Le Président (M. Marcoux) : Comme vous voulez. C'est vous qui êtes le maître de la présentation, M. le sous-ministre.

M. Monty (Luc) : Alors, j'ai, à ma gauche, Mme Claire Massé, directrice générale des services à la gestion; à ma droite, Julie Gingras, secrétaire générale du ministère; à ma gauche, M. Bernard Turgeon, sous-ministre associé au financement, à la gestion de la dette et aux opérations financières; à sa gauche, M. Simon-Pierre Falardeau, Contrôleur des finances; M. Richard Boivin, à sa gauche également, sous-ministre adjoint aux politiques relatives aux institutions financières et au droit corporatif; à sa gauche, Mme Suzanne Giguère, sous-ministre associée au tourisme. Je retourne à ma droite, le premier monsieur, Simon Bergeron, sous-ministre adjoint à la politique budgétaire; M. Marc Grandisson, sous-ministre adjoint au droit fiscal et aux politiques locales et autochtones; M. Pierre Côté, sous-ministre adjoint aux politiques aux particuliers et aux relations fédérales-provinciales; et se joindra à nous sous peu M. Éric Ducharme, sous-ministre associé à l'économie. Alors, voilà.

Nous accompagne également du personnel : Marie-Claude Lajoie, à la coordination ministérielle, Francis Mathieu, aux ressources financières, Mme Chantal Brunet, aux Ressources humaines, Rénaud Bergeron, aux Ressources informatiques, Mme Sophie Tremblay, directrice des ressources matérielles, et Martine Gélinas, directrice à la coordination.
• (15 h 20) •

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. le sous-ministre. Bienvenue évidemment à toutes les personnes également qui vous accompagnent. Et, avant de commencer les échanges, j'ai oublié de le faire, je vais simplement résumer — et c'est peut-être intéressant pour certaines et certains d'entre vous — le rôle de la Commission de l'administration publique, à la fois pour les mandats qu'elle exerce suite à des chapitres du rapport du Vérificateur général, quand la gestion d'un ministère ou d'un organisme en fait l'objet, ou lors d'auditions dans le cas d'un rapport annuel de gestion.

Et la Commission de l'administration publique est une commission parlementaire qui est chargée de l'imputabilité et de la reddition de comptes des ministères et des organismes gouvernementaux et, à cette fin, elle entend — bon, pour plusieurs d'entre vous d'ailleurs, certains sont déjà venus à la CAP — elle entend non pas les ministres, mais les dirigeants des ministères ou des organismes gouvernementaux dont la gestion administrative fait l'objet de commentaires dans le chapitre du Vérificateur général ou encore à l'occasion d'une audition sur les rapports annuels de gestion.

La commission, traditionnellement, a toujours fonctionné de façon non partisane. Elle ne se préoccupe pas des décisions politiques, mais de leurs effets sur la gestion de l'État. Son mandat est d'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 efficacité, et les résultats des travaux de la commission sont déposés à l'Assemblée nationale à la fin de chaque session.

Donc, je voulais vous rappeler le rôle, je pense, de façon générale, de la commission, qui est un peu différent des commissions sectorielles, que nous connaissons, là, les neuf commissions sectorielles de l'Assemblée nationale.

Discussion générale

Donc, maintenant, pour commencer les échanges, je vais reconnaître M. le vice-président.

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : M. le vice-président. Alors, à vous la parole, M. le vice-président, député de Sherbrooke, et qui est vice-président de la Commission de l'administration publique.

M. Cardin : M. Monty, bienvenue. Il me fait plaisir de vous rencontrer ainsi que les gens avec qui vous collaborez, mesdames messieurs, et mesdames messieurs aussi en arrière, mes collègues de l'opposition et mes collègues aussi du côté du gouvernement.

Je suis quand même relativement nouveau en politique québécoise, et puis c'est la première fois que je vois un dossier comme ça, le rapport de gestion qui vient du ministère. Donc, est-ce que vous avez déjà eu l'expérience ou d'une vérification du vérificateur par le passé ou vous avez toujours fonctionné comme ça avec des rapports de gestion aux quatre ans en moyenne?

Le Président (M. Marcoux) : ...

M. Monty (Luc) : Alors, merci, M. le Président.

Une voix : ...

M. Monty (Luc) : Oui. Alors, il y a quand même quelques années que le ministère n'a pas été entendu à la Commission de l'administration publique et le... Par ailleurs, il publie annuellement ses rapports. Les travaux du ministère sont supervisés par le Vérificateur général du Québec au niveau des comptes publics. Alors, il y a un accompagnement important surtout qui va débiter, par exemple, à la fin d'une année financière, qui se termine au 31 mars. Une fois que des résultats financiers sont complétés pour l'année, ça prend quand même plusieurs mois avant la fin d'une année financière pour que l'ensemble de la comptabilisation afférent à l'année qui vient de se terminer soit complété, donc ça prend presque jusqu'au début septembre avant que toute l'information financière de l'année soit complétée, et, durant l'été, il y a des travaux.

Le vérificateur commence à faire une vérification au même moment où le Contrôleur des finances, l'équipe du Contrôleur des finances, Simon-Pierre Falardeau, se met à pied d'oeuvre pour préparer les comptes publics, commence son travail. Concurrément, le Vérificateur général commence à poser des questions sur la comptabilisation. Ensuite, une fois que les travaux du contrôleur sont terminés, il y a un dépôt auprès du Vérificateur général de toute l'information financière de l'année afférente. Ensuite de ça, au moment de la signature des états financiers par le sous-ministre des finances et le Contrôleur des finances, il y a également une lettre d'attestation qui doit être émise par le Vérificateur général du Québec sur l'ensemble de l'exercice de comptabilisation, et, quand il y a des erreurs importantes, il le signale. Des fois, il y a des discussions en cours de route ou des ajustements sont apportés qui sont convenus avec le Contrôleur des finances pour comptabiliser les sommes d'une manière ou d'une autre quand il y a des choses qui ne sont pas... Alors, il y a un exercice d'accompagnement important, là, M. Falardeau pourrait nous dire le nombre d'heures que le contrôleur... le Vérificateur général...

Une voix : Le vérificateur.

M. Monty (Luc) : ...le vérificateur passe à vérifier le travail du contrôleur, là.

M. Falardeau (Simon-Pierre) : ...son rapport annuel de gestion...

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

M. Falardeau (Simon-Pierre) : Oui, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, pour les fins de l'enregistrement, je vous demanderais de vous identifier, s'il vous plaît.

M. Falardeau (Simon-Pierre) : Simon-Pierre Falardeau, Contrôleur des finances. M. le Président, dans le fond, dans son rapport annuel de gestion, le Vérificateur général soulève le nombre d'heures approximatif qu'il effectue en termes de vérification financière des états financiers consolidés du gouvernement, qui est aux alentours de 35 000 à 40 000 heures de vérification financière, je veux dire... Je peux juste vous dire que, pour nous, c'est au moins, sinon beaucoup plus de travail de faire la préparation, parce que... des états financiers, qui, soit dit en passant, depuis six ans, sont des états financiers pleinement conformes aux principes comptables généralement reconnus, qui ont été signés sans réserve de la part du Vérificateur général.

Donc, ce que ça veut dire, ça veut dire que les états financiers sont préparés selon les grandes conventions établies dans les normes du secteur public au Canada, donc on utilise les meilleures conventions comptables. Et, en termes de travaux, bien c'est sûr que le Vérificateur général vient valider, vérifier voir si on a appliqué ces conventions-là avec le meilleur jugement possible.

Une voix : Parfait. Merci.

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

M. Cardin : Oui. C'est ça, des comptes publics. Donc, c'est à travers les comptes publics...

M. Monty (Luc) : Ce dont on parle, c'est deux documents, qui sont les comptes publics, dans ce cas-là, 11, 12. Alors, il y a un exercice qui dure plus de trois mois pour le Contrôleur des finances pour préparer ses états financiers et puis il y a le 20 000 à 30 000 heures également que le vérificateur passe chez le contrôleur auprès des 200 employés pour s'assurer de la validation, qui permet, par la suite, tant au sous-ministre, au Contrôleur des finances et au Vérificateur général, d'attester les comptes publics, qui regroupent l'ensemble des activités de l'ensemble des ministères, l'ensemble des réseaux de la santé, de l'éducation, qui sont tous consolidés à hauteur de 80 milliards de dépenses par année.

Une voix : M. Monty... d'autres questions.

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

M. Cardin : C'est pour ça. Je voulais juste me sécuriser à l'effet que le vérificateur passait et c'est à travers les comptes publics évidemment. Bien sûr, vous nous avez présenté les problèmes ou les anticipations que vous pouviez avoir concernant les employés, le remplacement, la recherche d'employés. Mais, lorsqu'il y a eu des diminutions quand même de 120 personnes, une diminution importante, quelle catégorie d'emploi qui a été touchée principalement? J'avais entendu dire à travers les branches que ça pouvait être des analystes, parce que, des analystes, vous en avez besoin beaucoup, analystes financiers et les analystes de toutes sortes à l'intérieur du ministère. C'étaient quels genres d'emploi qui ont été affectés à ce moment-là?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le sous-ministre.

• (15 h 30) •

M. Monty (Luc) : Oui, merci, M. le Président. Il n'y a pas de catégorie d'emploi spécifique qui a été affectée parce que la réduction s'est faite, comme je l'ai indiqué surtout, essentiellement, par attrition, donc, à cause de l'âge, il y a un peu plus de 200 employés qui ont été à la retraite. Comme le taux de remplacement des emplois au ministère des Finances est de quatre sur 10, on remplace quatre employés sur 10 qui vont à la retraite, ce qui est un taux faible... C'est plus étant donné les retraites que les fonctions spécifiques, donc il y en a à peu près dans toutes les fonctions qui ont quitté.

Le ministère regroupe près de 700 employés. Ce sont surtout des professionnels, il y a à peu près 400 professionnels, il y a 90 cadres, il y a 250 employés qui occupent d'autres fonctions, soit technicien ou agent de bureau, et, parmi ceux-là, des professions, économiste, comptable, analyste financier, donc, selon les départs à la retraite, l'ensemble des employés... l'ensemble des catégories d'employés ont été affectées, pas plus une catégorie qu'une autre, donc c'est une... Il a fallu appliquer une politique d'ensemble.

Et généralement, hein, je dirais avant d'aller plus loin que, lorsqu'une personne est proche de la retraite puis occupe un rôle stratégique, le responsable... D'abord, la direction du personnel, à chaque année, fait le tour des gestionnaires où il va y avoir des départs à la retraite, elle avertit le gestionnaire puis, dans le cas où les fonctions sont stratégiques, puisque, souvent, les personnes occupent la fonction depuis plusieurs années, il y a un accompagnement qui est fait. Alors, on jumelle, à la personne qu'on anticipe voir quitter d'ici un an ou deux, soit un collègue de la même direction soit un jeune pour apprendre, puis qu'il y ait un transfert d'expertise.

Le cas le plus récent, par exemple, que je pourrais vous illustrer, c'est un prévisionniste à l'impôt des particuliers. L'impôt des particuliers, c'est 20 milliards de dollars par année. Alors, si l'analyste se trompe de 1 % dans sa prévision, bien c'est des gros montants, hein? C'est des dizaines et des centaines de millions. 2 %, 3 %, bien, c'est est...

M. Cardin : ...avant que mon temps soit tout...

M. Monty (Luc) : Alors, on jumelle, et puis ça permet de faire la transition.

M. Cardin : Avant que mon temps soit tout écoulé, je voulais revenir, bien, à une dépense qui a une importance plus que relative : le service de la dette et la dette comme telle. Vous nous disiez que vous avez un programme de financement du gouvernement, Financement-Québec, de 15 milliards à 17 milliards par année. Et puis vous parlez aussi d'Épargne Placements Québec, produits d'épargne vendus aux Québécois en cours de plus de 8 milliards. Là, je voulais comprendre. Présentement, Placements Québec, il y a à peu près 8 milliards de fonds qui viennent des Québécois?

M. Monty (Luc) : Oui. Dans Épargne Placements Québec, là, l'ensemble des achats des Québécois qu'ils ont effectués dans le temps, ça représente autour de 7 milliards, donc de l'ensemble de la dette, c'est 7 milliards.

M. Cardin : Vous vous financez à quel taux présentement au niveau de Placements Québec?

M. Monty (Luc) : Je vais laisser répondre peut-être M. Bernard Turgeon.

M. Turgeon (Bernard) : Oui. Bernard Turgeon, sous-ministre associé au financement, gestion de la dette et opérations financières. En fait, à Épargne Placements Québec, on accorde des taux qui sont comparables à ce que la concurrence donne. Ces taux-là, quand ils sont fixés, on s'assure qu'ils correspondent au coût d'emprunt que le gouvernement obtiendrait sur le marché de gros, sur les marchés financiers, tout en tenant compte des coûts d'opération d'Épargne Placements Québec.

Alors, ça a fait en sorte que, pour une obligation d'épargne du Québec, qui est en vente depuis le 1er mai jusqu'au 1er juin, qui est une obligation échangeable en tout temps, encaissable en tout temps, on donne un taux de 1,25 %. Et on a des produits qui vont jusqu'à 10 ans, des produits à taux progressif. Et là ça peut aller dans des 3 %, 3,5 %, mais toujours des taux concurrentiels.

M. Cardin : Présentement, le...

Le Président (M. Marcoux) : Peut-être une dernière question, M. le député, puis, après ça, on...

M. Cardin : Oui, c'est ce que j'allais dire, M. le Président. La dette présentement se situe à quel montant aujourd'hui? Parce qu'il doit y avoir comme un compteur, là, que vous avez chez vous, qui monte graduellement ou qui descend à l'occasion. Elle se situe où? Et puis quels sont nos débiteurs présentement, la structure de tout ça? Et son coût moyen, en termes d'intérêts, là?

M. Turgeon (Bernard) : Alors — encore Bernard Turgeon — au 31 mars 2013, la dette totale, la dette brute du gouvernement était estimée à 193,6 milliards de dollars, ce qui représente 54,2 % du PIB. Qui détient notre dette? C'est une question à laquelle on aimerait avoir une réponse, mais on n'en a pas parce que, sur les marchés financiers, les transactions sont faites de façon anonyme. Les gens qui achètent des obligations, les grands fonds de pension, etc., ne veulent pas que leurs noms soient associés... Et c'est comme ça dans toutes les opérations. Donc, on ne peut pas savoir de façon précise qui détient la dette du Québec.

Cependant, ce que l'on sait, c'est que notre dette est à 85 % en dollars canadiens et à 15 % en devises étrangères. Ça, c'est avant l'application des instruments qui visent à neutraliser l'exposition aux fluctuations des devises, parce qu'on ne conserve aucune exposition aux fluctuations des devises. Donc, on a 85 % canadiens, 15 % étrangères. On ne peut pas dire que 85 % de la dette est détenue par des Canadiens, parce que certains détenteurs étrangers désirent détenir de la dette du Québec en dollars canadiens. Alors, des estimations, je ne peux pas en donner, mais il reste qu'on peut penser que la dette du Québec est en grande majorité détenue par des Canadiens.

M. Cardin : Est-ce que j'avais... parce qu'elle faisait partie de la même question.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, O.K., allez.

M. Cardin : Le taux d'intérêt moyen qui est payé, actuel?

M. Turgeon (Bernard) : Bon, le taux d'intérêt moyen qu'on a payé en 2012-2013 est de l'ordre, si ma mémoire est bonne, de 4 % ou... 4,4 %.

Le Président (M. Marcoux) : Parfait, merci. Maintenant, je vais passer la parole au député de Beauce-Sud.

M. Dutil : Merci, M. le Président. Deux questions que je vais poser tout de suite. Il y a un chiffre qui m'a étonné. Vous avez dit que notre budget représentait 25,5 % du produit intérieur brut, ça me semble beaucoup. Je n'avais pas cette impression-là. Si le produit intérieur brut est 355 millions, comme je pense qu'il est, là, je n'ai pas l'impression qu'on a autant de...

M. Monty (Luc) : C'est... Oui, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le sous-ministre.

M. Monty (Luc) : Les dépenses consolidées du gouvernement sont de l'ordre de 80 milliards.

M. Dutil : Donc, ce n'est pas ce qu'on voit apparaître dans le budget, 72,8 milliards.

M. Monty (Luc) : Bien, quand vous ajoutez les dépenses des organismes, les ensembles des entités consolidées, ça... le niveau dont vous parlez, c'est celui des dépenses des ministères, des dépenses de programmes. Puis, quand on ajoute, de manière consolidée, l'ensemble des organismes, ça augmente de...

M. Dutil : 25 %, ça donnerait quand même un produit intérieur brut de 320 milliards, là, à peu près, là, et vous venez de nous dire qu'il est de 355, là.

M. Monty (Luc) : Oui, bien, le calcul était fait sur 80 milliards.

M. Dutil : Mais la raison pour laquelle je pose la question...

M. Monty (Luc) : 88 milliards sur 340 milliards de PIB.

M. Dutil : 88 au lieu de 80?

M. Monty (Luc) : Oui.

M. Dutil : Sur 340. Donc, c'est l'ensemble des organismes, là, c'est ça?

M. Monty (Luc) : Incluant le service de la dette... également.

M. Dutil : Oui. Donc, 88 sur 340. L'autre chose, la formule de remplacer quatre personnes sur 10 dure depuis un certain nombre d'années, a sûrement des effets... Au début, ça pouvait probablement très bien marcher, je ne suis pas sûr que ça marche encore très bien. J'aimerais bien... Je ne sais pas si c'est possible d'avoir l'avis d'un sous-ministre sur cette question-là, parce que c'est une politique gouvernementale. Mais ça ne peut pas durer éternellement sans causer des effets de déstructuration importante, à mon sens. Est-ce que vous pouvez m'exprimer votre opinion là-dessus?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le sous-ministre, M. Monty.
• (15 h 40) •

M. Monty (Luc) : Oui, tout à fait, M. le Président. Évidemment, on ne pourrait pas faire ça indéfiniment. Mais, jusqu'à maintenant, je vous dirais, on a pu le gérer en améliorant nos processus, aussi par l'informatique, qui sauve beaucoup. Notamment, au niveau du Contrôleur des finances, il y a eu beaucoup de travaux qui ont été diminués et accélérés grâce au développement informatique. Il y a aussi... il y a eu des choix de gestion aussi. Il y a des choses qu'on faisait avant qu'on estime aujourd'hui qu'on a moins besoin de faire.

Je vais vous donner un exemple. Il y a un employé qui est parti à la retraite il y a quelques années. Bien, lui, il compilait... Bon, on a des différentes enquêtes économiques qui viennent de Statistique Canada, de l'ISQ ou d'autres ministères. Bon, il y avait un professionnel qui, depuis toujours, pour compiler les investissements, bien, il totalisait tout ce qu'il voyait dans l'information publique, il validait un peu les enquêtes statistiques, bon, c'était du travail, peut-être, qui était en double, alors, quand il a pris sa retraite, on a cessé de faire ces opérations-là. Alors, dans le temps, c'était aussi... Alors, c'est ce qui nous a permis quand même de gérer cette décroissance-là, et, à notre avis, sans affecter la qualité du travail. S'il y a des choses, peut-être que le ministère, il en fait encore plus qu'il y a quelques années. Mais, vous avez raison, dans le temps, à chaque année, dans le fond, quand nos crédits nous sont accordés, quand nos effectifs nous sont accordés, c'est au sous-ministre de signaler s'il va être capable de gérer avec les effectifs qu'on lui donne.

Le Président (M. Marcoux) : En supplément, avez-vous une autre question, M. le député de...

M. Dutil : Non. Ça va. Merci.

Le Président (M. Marcoux) : Peut-être dans les 671, je pense, employés dont vous avez parlé, ça comprend, ça, les 200 du Contrôleur des finances?

M. Monty (Luc) : Oui.

Le Président (M. Marcoux) : Même si vos effectifs sont répartis un peu partout dans les différents ministères.

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Non? Ah oui, bien, corrigez-moi si ce n'est...

Une voix : Bien, je vais laisser répondre peut-être M. Falardeau.

M. Falardeau (Simon-Pierre) : Non, c'est ça, bien, autrefois, auparavant, et c'est ça, les gestionnaires... non, mais, je veux dire, c'est tout à fait à propos, ce que vous soulevez, c'est que, dans les... on était un peu tentaculaires, si on peut dire, dans les différents ministères, c'est-à-dire que le Contrôleur des finances avait des équipes en comptabilité et en gestion financière dans chacun des ministères. Maintenant, ces directions de gestion financière là relèvent, tout comme Mme Claire Massé et son équipe, directement du sous-ministre.

Nous, maintenant, nous effectuons, depuis 2000, le rôle plus de comptable en chef et s'assurer de l'intégrité des systèmes d'information au gouvernement. Ça fait que le 215 effectifs, c'est vraiment pour la préparation des états financiers, les rapports mensuels, pour faire de la formation, pour donner du rôle conseil à ces gestions financières là, par exemple. Je veux dire, on est en... on fait ce travail-là. Donc, les 215 font partie intégrante du 671.

Le Président (M. Marcoux) : Mais ne sont plus dans les ministères.

M. Falardeau (Simon-Pierre) : Non, ils ne sont plus dans les ministères, ils sont tous regroupés. Si vous voulez venir nous voir, on est ici, au complexe G.

Le Président (M. Marcoux) : Alors je ne l'ai pas à jour, là.

M. Falardeau (Simon-Pierre) : Non, non, non, excuse, non, non... mais ce n'est pas vrai.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, M. le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. Je vais commencer ma question parce que je pense qu'il ne reste peut-être pas beaucoup de temps pour ce petit bloc.

Une voix : ...

M. Reid : Oui, on va commencer. Écoutez, M. le Président parlait tout à l'heure du fait que notre commission est une commission non politique, et dans cette commission, on apprend beaucoup à apprécier nos collègues, beaucoup plus peut-être que dans d'autres commissions où on doit sortir les épées, et on a même beaucoup d'appréciation pour nos anciens collègues. Et, on en a parlé tantôt, l'ancien président de la commission, Sylvain Simard, rencontrait d'ailleurs l'année passée, presque à cette date, le 9 mai 2012, le Conseil du trésor, et il avait, et nous avons aussi, un certain nombre de questions concernant la relève, concernant, en fait, toute cette question de personnel qui bouge au fur et à mesure que le temps passe. Et, tout en se concentrant évidemment sur l'aspect finance, on comprend bien qu'on aura peut-être plus de questions à poser sur cette question de relève que sur d'autres questions qui relèvent davantage de la fonction politique ou, en anglais, «policy» du ministère des Finances dans sa relation très étroite avec l'Exécutif. On comprend bien ça, et ce n'est pas l'objet de la commission ici.

Moi, j'aimerais revenir un peu à ce que Sylvain Simard disait l'année passée, et ce n'était pas la première fois qu'il en parlait, il le disait lui-même : Si je me répète, si je radote, pardonnez-moi — parce qu'il donnait plusieurs fois le même exemple. Mais il parlait, avant de donner son exemple, de «benchmarking», ça serait intéressant de savoir... On va reposer peut-être des questions là-dessus. Est-ce que le ministère se compare, surtout des emplois très spécialisés pour lesquels il y a peut-être des difficultés d'approvisionnement, entre guillemets, donc on parlait de se comparer avec des comparables, peut-être dans d'autres provinces ou...

On parlait aussi de la capacité d'attraction. Vous en parlez, mais je pense qu'on aimerait creuser un petit peu plus cette question-là, savoir quels sont les problèmes que vous avez. Et, en particulier, aussi, Sylvain Simard parlait d'approche d'embauche très proactive, pour ne pas dire agressive, du gouvernement fédéral notamment. Et j'aimerais juste vous lire un paragraphe qui est sorti des galées de l'année passée. Il disait, Sylvain Simard : «J'ai eu l'occasion, dans ma famille — et nous, on l'a entendu plusieurs fois — de voir quelqu'un qui avait [eu] un parcours scolaire remarquable : meilleures universités ici, aux États-Unis, sciences politiques, London School of Economics. Mais, avant de terminer London School, le gouvernement fédéral est allé tout de suite lui faire une offre avec voyage au Canada, trois visites dans trois ministères différents, proposition de projet de carrière. Et, évidemment, cette personne voulait bien... Et sa priorité [était] de venir au Québec pour toutes sortes de raisons, elle voulait... mais elle était à Ottawa et elle fait — ça voulait dire qu'elle a accepté l'emploi. Je regarde son parcours de carrière, en moins de sept, huit ans, elle [a] fait un parcours inimaginable au plan salarial, d'abord, et au plan de la progression au Québec.» Au Québec, est-ce qu'on envisage de regarder «la possibilité de négocier, ou d'organiser, ou de planifier une plus grande souplesse dans l'évolution des carrières»? C'était une question qui était posée à M. Lacroix. Évidemment, le projet... l'année dernière... Mais cette question-là, je pense qu'on aimerait vous la poser et on aimerait entamer cet élément de discussion qui va probablement occuper beaucoup de questions sur la relève et ce que vous vivez, ce que vous voyez comme difficultés, ce que vous avez comme plan. Et, certainement, si d'autres personnes ne le font pas, je poserai la question par la suite aussi sur le remplacement de personnes qui sont presque des légendes dans votre ministère. Je pense à des noms qu'on connaît, comme M. Turgeon par exemple, et dont certaines se posent la question : Mais qu'allons-nous devenir, nous, pauvre Québec, lorsque M. Turgeon aura envie d'aller passer des jours plus paisibles peut-être à Québec, mais peut-être pas au gouvernement?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, alors, M. le sous-ministre.

M. Monty (Luc) : Ce que je peux dire...

Le Président (M. Marcoux) : On ne vous demande pas de répondre sur M. Turgeon.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Monty (Luc) : On est bien contents par ailleurs que M. Turgeon ne nous quitte pas tout de suite puis on espère en profiter le plus longtemps possible, hein? C'est pour ça qu'on a la retraite progressive, on a toutes sortes de moyens aujourd'hui.

Mais ce que vous avez mentionné, M. le député, c'est tout à fait exact. Je pense qu'on a un défi de concurrence qui n'est pas nouveau, hein? La concurrence dont vous avez parlé, ça dure depuis longtemps et, à certains égards, au plan salarial, il y a des écarts qui s'en viennent de plus en plus importants entre la fonction publique, le hors fonction publique, Québec et le reste du Canada. C'est un défi qui vient doubler celui dont j'ai parlé tantôt, la réduction des effectifs, donc... Et c'est ce qui a fait aussi que le ministère a dû, comme plusieurs autres, j'imagine, mais chez nous, s'occuper justement de cette problématique-là, d'abord de taux de roulement, de faire en sorte que le taux de roulement du ministère soit contenu. On ne peut pas empêcher les gens, en plus des départs à la retraite, de souhaiter de l'avancement et souhaiter diversifier leurs carrières — même on l'encourage — mais il faut être capable de susciter l'attraction pour remplacer ces gens-là.

Donc, ça a été, depuis le début, je dirais, le début des années 2000, et surtout depuis la mi... depuis 2005-2006 qu'on s'est attaqué, avec les moyens dont on disposait, pour atténuer ces impacts-là, mais je dirais que c'est un défi continu et puis c'est une préoccupation... Outre les dossiers, on a un défi de gestion important — jusqu'à maintenant, on réussit à contenir — mais qui pose encore des problématiques pour l'avenir. Puis je pense que, tant pour les ministères puis pour le Conseil du trésor, bien... puis, je pense, pour les gouvernements, là, la population, c'est de faire un suivi, s'assurer que sa fonction publique demeure en santé puis qu'elle ait les outils pour demeurer en santé. Puis, là-dessus, je pourrais peut-être vous montrer, dans les prochaines minutes, comment on s'y est pris, avec quels instruments.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, bien, on peut le faire s'il reste quelques secondes.

M. Reid : Non. Moi, je pense qu'on a très envie d'avoir les informations parce que là, on a un cas concret, plutôt que de parler de l'ensemble de la fonction publique. C'est intéressant, parce qu'on peut comprendre qu'il y a des spécialistes, il y a des expertises qui sont très pointues, qui sont coûteuses, je pense aussi à l'informatique, par exemple, ou à la fiscalité sûrement, aussi, je pense, c'est aussi une problématique.

Donc, sans nécessairement nous donner des informations qui pourraient vous nuire dans vos négociations avec les nouveaux employés, il y a certainement des... on pourrait creuser un peu et mieux comprendre les dynamiques. Parce que nous, on pourrait aussi influencer le gouvernement, parce qu'on fait des rapports et on dit des choses quand on comprend bien les dynamiques. De la même façon qu'on a un rôle plus ingrat de demander des choses lorsque le vérificateur dit qu'il y a des choses à changer, on peut aussi aider quand il y a des problématiques qui sont particulières. Et le ministère des Finances joue un rôle central, c'est quelque chose d'important.

Alors, moi, ma première question que j'avais là-dessus, c'était la question plutôt du «benchmarking». Est-ce que vous faites un travail là-dessus?

Le Président (M. Marcoux) : Je pense que c'est quand même un sujet qui va demander un peu de développement. Alors, moi, ma proposition serait peut-être de retenir la question, parce qu'on ne veut pas l'écouter en terme de réponse. On pourra y revenir, si vous permettez. Et je ne sais pas si le député de Granby, qui est vice-président de la commission, veut intervenir maintenant ou...

M. Bonnardel : ...

Le Président (M. Marcoux) : Oui? Alors, je vous laisse la parole parce que le bloc de temps est à peu près, là, complété. Alors, M. le député de Granby.

• (15 h 50) •

M. Bonnardel : Merci, M. le Président. Alors, salutations aux collègues, à M. Monty et tous ceux qui l'accompagnent. J'ai côtoyé certains d'entre vous en Commission des finances publiques dans les dernières années. Et ma première réflexion, j'ai vu une certaine évolution, puis je pense que vous savez peut-être où je veux en venir quand je parle des fonds et des organismes spéciaux. Avec le temps, j'ai souvent mentionné, en Commission des finances publiques, le rapport mensuel des opérations financières, qui nous donnait un portrait des dépenses de programmes, mais où il était extrêmement, extrêmement difficile, pour n'importe quel critique aux finances, au Conseil du trésor, de faire une bonne ventilation et de comprendre les dépenses de ces organismes autres que budgétaires ou fonds spéciaux...

Puis, je l'avoue, avec le temps, vous avez, un jour, ajouté une page additionnelle — c'est un début, ce n'était pas parfait, mais c'était un début — où on expliquait le rapport mensuel des opérations financières, détails des opérations et des entités consolidées.

Il reste quand même, aujourd'hui, M. Monty, quand on a adopté le budget, quand on a adopté les crédits, quand je regarde les derniers comptes publics à la page 172, quand on regarde les états consolidés de ces résultats et qu'on voit près de 17 milliards d'organismes autres que budgétaires, qu'on regarde 6,5 milliards de fonds spéciaux, je me gratte la tête, moi, comme critique aux finances, là, comme ex-critique, puis vous savez que c'est impossible de mettre mon «stamp» puis de dire : J'ai fait un travail de parlementaire correct pour être capable de faire passer 23, 24 milliards d'argent des contribuables. Vous le savez, vous consolidez tout ça dans un pot, vous faites un plus ou un moins puis, dans le document, bien, vous êtes capables de dire : Organismes autres que budgétaires et fonds spéciaux, bien, il y a un montant qui est un plus ou il est un moins pour certains mois.

Mon collègue aux finances, le député de Lévis, a interpellé plus souvent qu'autrement depuis les huit, neuf derniers mois le ministère, et qu'on soit capables, comme parlementaires... Je sais que vous avez des effectifs qui sont à la baisse. Premièrement, je vous félicite, dans une certaine mesure, d'être capables d'offrir le même boulot — et ça, personne ne conteste aujourd'hui, au Québec, le fait qu'on a les meilleurs fonctionnaires au ministère des Finances dans tout le Canada — mais, de faire ce boulot-là avec moins de monde, parfait, mais, au final, les parlementaires, pour moi puis, je pense, pour tous les collègues de l'Assemblée nationale, tous ceux en tout cas qui portent les dossiers économiques, le Conseil du trésor, Finances, c'est extrêmement difficile, c'est même impossible, dans un court laps de temps, d'être capables de faire ce boulot, malgré le fait que vous donniez une liste de ces organismes, et tout ça, qu'on ait une particularité sur ces fonds.

Ma première question est fort simple : Est-ce que vous pensez être capables de livrer aux parlementaires, dans les prochains mois, la prochaine année peut-être, un exercice qui pourrait être biennuel, trois fois par année, peu importe, un exercice où les parlementaires pourraient être capables, à moins que je me trompe, je ne pense pas qu'il en existe, là, mais à moins que je me trompe, où les parlementaires pourraient être capables minimalement de faire un travail qui nous amènerait au budget, à chaque année, hein, voir peut-être déjà passer ces dépenses et ces revenus biennuels, si on le pouvait, trois fois par année, puis d'être capables d'en arriver à avoir un constat plus précis de ces dépenses qui sont extrêmement importantes?

Parce que cette façon de faire, vous le savez, là, depuis que je suis ici, à l'Assemblée nationale, en 2007, les dépenses de programmes baissent dans une certaine mesure — parce qu'on prend, exemple, le ministère du Revenu, qui est devenu une agence, on risque de prendre le ministère des Transports, qui va devenir une agence, donc les dépenses donc de programme, dans une certaine mesure, restent stable ou baissent — et, woups, on envoie tout ça dans ces organismes et fonds, qui sont extrêmement difficiles à suivre pour la plupart des gens qui sont ici, à l'Assemblée nationale, et puis imaginez ceux qui sont à la maison puis qui essaient de se faire une tête avec ça.

Alors, voilà la réflexion que je veux y apporter, c'est une réflexion de rigueur, de transparence. Puis, vous le savez, le Vérificateur général l'a maintes et maintes fois... même M. Renaud Lachance l'avait déjà mentionné, que, pour les parlementaires, ces dépenses sont extrêmement difficiles à suivre.

Alors, est-ce que vous pensez, avec les effectifs que vous avez... est-ce que cette vision, cette façon de livrer un bilan global, un bilan transparent pourrait nous permettre donc de faire un examen plus précis dans les prochaines années?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le sous-ministre.

M. Monty (Luc) : Oui, M. le Président. La question est extrêmement intéressante. D'abord, il y a plusieurs volets. Je vais commencer par certains... D'abord, pour le rapport mensuel, cette distinction qu'on a ajouté des entités consolidées en les séparant, bien, c'est un exemple où le ministère n'est pas sourd, entend aussi les travaux des parlementaires. Puis certains parlementaires, des fois, insistent, et, des fois, il y a des choses qu'on peut améliorer quand on comprend effectivement que donner plus de détails, ça rend certaines lignes, là... À l'époque, on parlait de la ligne dans le rapport mensuel qui était entité consolidée. Bien, on a été capables, sur une base mensuelle, de la séparer et donner ce qui venait du fonds... ce qui était versé au Fonds des générations, aux réseaux de la santé et de l'éducation et également, dans ce cas-ci, des fonds spéciaux.

Bon, maintenant, il y a eu une évolution dans l'analyse puis la comptabilité publique depuis la dernière réforme comptable de 2007-2008, où le gouvernement a consolidé les réseaux de la santé et de l'éducation. Puis, je pense, c'est une belle avancée qui a permis ensuite de déterminer un concept de dépenses consolidées. Parce qu'historiquement, au Québec, le gouvernement, les gouvernements, dans leurs budgets, l'ensemble des parlementaires, ce qu'ils suivaient, c'était les dépenses de programmes, les dépenses des ministères. Ils ne suivaient pas, de façon consolidée, l'ensemble des autres organismes et des réseaux de la santé, qui sont quand même, aussi, des entités créées par loi.

Donc, le gouvernement, historiquement, puis les parlementaires ont adopté des lois pour qu'il y ait des dépenses dans les ministères, mais ils ont aussi adopté des lois pour qu'il y ait des organismes qui aient des revenus spécifiques, des missions spécifiques, qu'on a appelé des organismes. La Commission de la construction du Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec, on leur a donné des responsabilités, donc des revenus et des dépenses qui s'ajoutent à celles des ministères. Donc, les lois les définissent. Ce n'est pas le ministère des Finances qui décide qu'il y a plus ou moins d'organismes ou de fonds spéciaux par rapport à des ministères. Ce sont nos lois. Et nos comptes publics, nos rapports reflètent ce qu'il y a dans nos lois.

Si on trouve, comme société, qu'on a trop de fonds spéciaux, qu'on a trop d'organismes puis qu'on aimerait mieux avoir plus de ministères, bien, ce sont des choix qu'on a à faire. Nous, on rencontre mieux parce qu'on le fait sur une base consolidée, maintenant, des dépenses de programme, des dépenses des fonds spéciaux puis des dépenses des organismes. Et ce sont des outils qui, à notre avis, sont aussi bons un que l'autre pour gérer. On a à les évaluer, chacun d'entre eux, tant le travail des ministères puis des fonds spéciaux que des organismes.

Mais créer un fonds spécial comme on l'a fait pour gérer les routes, récemment, le fonds pour les routes puis le transport en commun, je pense que c'est une bonne chose. Aux États-Unis, ils ont fait ça depuis 40 ans pour centrer les revenus du réseau routier dans un fonds spécial, et les dépenses, pour arrimer les dépenses des routes puis du transport en commun aux sources de revenus. Bien, c'est un bon fonds spécial.

Maintenant, la reddition de comptes, sur l'ensemble de ces fonds, elle se fait à l'intérieur d'un document que publie... et le budget, annuellement, le Conseil du trésor, où on a, pour chacun, pour l'année en cours, l'année du budget, les revenus, les dépenses, les résultats, qui fait maintenant qu'ils sont aussi maintenant approuvés avec le vote des crédits, au même moment que l'ensemble des crédits des ministères est effectué... Mais, historiquement, les discussions ont toujours tourné autour des dépenses des ministères parce que c'était plus ça, la logique, la dépense de programmes des ministères. Et c'est bon aujourd'hui qu'on s'intéresse aussi à ces organismes-là, à ces fonds spéciaux là pour avoir davantage de redditions de comptes. Maintenant, est-ce qu'on peut améliorer la présentation? À mon avis, je ne dirais pas qu'il n'y a pas d'information. Il y en a. Est-ce qu'on pourrait la développer? Est-ce qu'on pourrait avoir des rapports plus étayés maintenant que l'intérêt d'une dépense consolidée et le suivi de la croissance de la dépense consolidée est davantage à l'examen? Bien, c'est des travaux qu'il faut développer. Il faut...

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

• (16 heures) •

M. Bonnardel : Oui, merci, M. le Président. M. Monty, c'est certain que, quand on regarde ces documents, il y a les dépenses, il y a les revenus, il y a le net. C'est très, très difficile d'aller rechercher, bon, l'année 2011, l'année 2010. Si je peux vous faire une suggestion, pourquoi ne pas ajouter l'année précédente, pour être capable minimalement de faire un suivi? Puis, si on voulait être encore plus transparents, mettez donc les deux dernières années juste avant, comme ça, comme parlementaires, on pourrait minimalement avoir l'évolution rapidement, rapidement de ces revenus et dépenses, parce que, vous le disiez tantôt, là, on veut bien être transparents, là, mais, écoutez, là, si ça continue, puis ça, c'est le choix des gouvernements, là.

Vous, vous dites : O.K., il y a des organismes puis il y a des fonds qui arrivent, bien j'opère puis je dois m'assurer de donner un portrait global. Mais, quand on est rendus à 23 milliards puis que les dépenses, vous l'avez dit tantôt, là, quand on consolide tout 2012, à 83 milliards, ce n'est pas le même «ball game», excusez de le dire ainsi, là, pour les parlementaires. Si, dans le rapport mensuel, je suis capable minimalement de voir les dépenses de programme par mission, bien, est-ce qu'un jour je peux imaginer que le gouvernement du Québec, le ministère des Finances, bien, va présenter son budget par mission et non par fonds? Ce serait peut-être une autre avenue à laquelle... parce que, je vous le dis, je ne suis pas...

Vous me dites : Oui, on va essayer. Mais ça ne me rassure pas comme tel, parce que, comme parlementaire, comme critique, là, si moi, j'ai juste encore ce document puis je ne suis pas capable de voir les années avant, je pense que vous pouvez vous pencher certainement pour que le VG ne revienne pas avec une recommandation qui était celle de Renaud Lachance en 2008, si je ne me trompe pas, 2009, là. Et, là-dessus, je pense que le ministère pourrait certainement se pencher pour qu'on puisse être capables, lors de l'adoption du prochain budget, bien c'est peut-être trop vite, là, mais au moins d'ici deux ans, qu'on puisse nécessairement avoir un portrait plus réaliste, et global, et transparent.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le sous-ministre.

M. Monty (Luc) : Oui, M. le Président. Bien, je pense que c'est intéressant qu'on s'occupe de l'ensemble des activités sous responsabilité gouvernementale, tant les ministères, organismes. Maintenant, pour développer, il y a quand même aussi des défis techniques, là, je veux dire, il faut penser par exemple sur une base bimensuelle, trimestrielle ou quelconque, aller chercher l'ensemble des résultats des organismes, ce n'est pas quand même quelque chose qui peut se faire... c'est un développement important, là. Et on est encore à parfaire tous les mécanismes de transmission qui résultent... qui ont résulté de l'intégration des réseaux de la santé et de l'éducation, où il faut, par exemple, sur une base la plus fréquente possible, obtenir de l'ensemble des réseaux en cours d'année... Parce qu'établir un chiffre annuel pour les revenus et les dépenses d'un réseau de la santé et de l'éducation, c'est une chose, mais de faire en sorte qu'en cours d'année chaque commission scolaire, chaque établissement de la santé, chaque organisme transmette sur une base uniforme toute sa comptabilité aux fins d'un rapport, il y a un travail énorme.

Mais l'important, c'est qu'on se soit donné, je pense, depuis quelques années, un concept de dépenses consolidées qui suit l'ensemble des activités du gouvernement, non pas seulement des ministères, mais aussi des organismes, des fonds spéciaux. Maintenant, on améliore, je pense, graduellement l'information financière.

M. Bonnardel : ...mon temps, M. le Président?

Le Président (M. Marcoux) : C'est comme vous voudrez. Vous pouvez revenir...

M. Bonnardel : On est dedans, là, ça fait que, tant qu'à être dedans...

Bien, M. le Président, donc, M. Monty, si, dans le rapport mensuel, vous êtes capables de nous donner des chiffres pour les fonds spéciaux, le fonds des... et les organismes autres que budgétaires, il y a du monde d'entre vous, là, qui faites le calcul, j'imagine, puis qui reçoit les résultats de revenus et dépenses de ces organismes qui sont... je ne me souviens plus combien, 500 à peu près, donc vous faites un calcul pour en arriver à me dévoiler ce montant. Alors, j'imagine que vous seriez capables, biannuel s'il le faut, aux six mois, d'être capable de nous donner un portrait pour qu'on soit capables d'y en arriver... Puis je vous le dis humblement, là, en tout respect, là, pour nous, là, ça pourrait nous aider, là, de façon magistrale, pour être capable de dire : Oui, je mets mon O.K. pour l'adoption de ce budget parce que, comme parlementaire, j'ai fait mon boulot pour dire : Oui, il y a 23 milliards, 24 milliards de ces dépenses qui sont, pour la plupart d'entre nous, là, dans le vent, là, si on n'y prête pas une attention particulière.

Donc, si vous le faites déjà dans ce rapport mensuel, est-ce que ce ne serait pas possible d'y penser peut-être sur une période biannuelle pour nous aider?

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

M. Monty (Luc) : Ce sont des choses qu'il faut évaluer, hein, il faut évaluer avec l'ensemble des intervenants du Conseil du trésor, le ministère, les organismes impliqués, qui, à ce moment-là, doivent aussi divulguer de façon plus précise le résultat, peut-être à des périodes qui ne coordonnent pas avec leur fonctionnement actuel. Donc, il faut évaluer ça puis voir et examiner les ressources que ça va nécessiter.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce que ça prendrait... Juste là-dessus... Est-ce que ça prendrait des changements d'ordre législatif ou réglementaire? Puis je pose la question, là, parce que je pense que c'est important aussi, là. Il y a des paramètres à un moment donné qui doivent être respectés, et des fois on doit apporter des modifications. Je pose la question bien...

M. Monty (Luc) : Il faudrait examiner si, par exemple, parce qu'on divulgue une information d'une entité, mettons plus spécifique, à un certain moment, alors qu'il y a un conseil, il faut que le conseil consente ou soit au courant des informations, si elles sont bianuelles, qui sont divulguées. Est-ce que ça concorde avec les opérations habituelles de la société? Là, on a un estimé, oui, c'est vrai — consolidé de l'ensemble des activités gouvernementales. Le jour où on décide de les publier de façon plus fréquente puis on les... Bien, il faut voir si, à ce moment-là, ça ne nécessite pas des... au plan, effectivement, légal, qu'on vérifie dans le cas de chaque organisme sur lequel il y aurait des informations financières divulguées en cours d'année, des conséquences, effectivement.

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

M. Bonnardel : M. le Président, si je comprends bien, là, au final, vous ne recevez pas, de façon mensuelle ou trimestrielle, vous ne recevez pas des informations de ces entités. Vous faites une équation entre ce que le résultat

budgeté peut donner versus... Juste parce que j'essaie vraiment, là, de voir comment vous réussissez à mettre ces chiffres ici, là. Si vous ne recevez pas d'info précise de ces organismes, les organismes surtout puis... peut-être pas les fonds, là, mais comment on est capables... comment vous êtes capables de me dire : M. Bonnardel, le chiffre qu'on a là, là, c'est véridique, là. Ou plus ou moins, là, tu sais. Ils n'ont pas été cosignés, là, alors...

M. Monty (Luc) : ...d'informations obtenues. Je peux laisser répondre le Contrôleur des finances.

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

M. Falardeau (Simon-Pierre) : Simon-Pierre Falardeau, Contrôleur des finances. Si vous permettez, M. le député, M. le Président. On reçoit les informations, quand on parle des fonds spéciaux et des organismes autres que budgétaires et autres, évidemment, on reçoit les informations des 30 organismes les plus sensibles, autrement dit les plus importants. On n'ira pas obtenir l'information du Fonds d'aide aux victimes d'actes criminels, ou des choses comme ça, où est-ce que c'est une importance relative, au point de vue financier, moindre. Mais ça, c'est sur les 30... autrement dit, on va chercher à peu près... Avec ça, on va chercher 90 % des revenus, dépenses des organismes non budgétaires et des fonds spéciaux.

Lorsqu'on regarde le document du rapport mensuel, il est clairement indiqué... au niveau des réseaux de la santé et de l'éducation, on indique le résultat qui est indiqué à la valeur de consolidation. La valeur de consolidation, ça veut dire que c'est le résultat net, le net. Donc, on n'obtient pas mensuellement, c'est vrai, les revenus et les dépenses de l'ensemble des entités des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

Au niveau de l'éducation, pour vous répondre, on a déjà développé, nous, des outils, hein, on s'en va vers ça. On a développé des outils avec les commissions scolaires, avec les cégeps, pour obtenir... On reçoit des informations trimestriellement. O.K.? On n'est pas encore rendu au point où est-ce qu'on peut les mâchouiller — O.K., excusez l'expression, là — mais bien les présenter. Et, au niveau de la santé et services sociaux, ce sont des informations, O.K., qu'il nous reste à obtenir.

Écoutez, quand on dit «mensuellement», là, c'est un travail assez colossal. Il faut développer des outils. Il ne faut pas, juste nous, développer des outils. Il faut que le réseau, les partenaires, les établissements soient aussi de la partie, il faut qu'ils nous transmettent les informations. Ça prend, dans le fond... Parce que c'est beau, dans le fond, nous, on demande l'information. Mais, si on ne la reçoit pas en temps opportun, le rapport mensuel pourrait sortir trois mois, quatre mois plus tard. L'objectif visé, c'est de vous donner une information le plus rapidement possible, à peu près 55 à 70 jours après la fermeture d'un mois donné.

C'est ce que je peux vous dire. Je ne sais pas si ça répond à votre questionnement en partie. Mais c'est sûr qu'il y a des outils, encore, informatiques à développer de part et d'autre.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce qu'il y avait une question? Si vous... une dernière question. Courte question, courte réponse.

• (16 h 10) •

M. Bonnardel : Oui. Bien, le rapport mensuel, M. le Président, M. Monty, le rapport mensuel, qui est dévoilé la plupart du temps au bout 90 jours, personnellement, c'est extrêmement long, je trouve, quand on regarde les autres législations. Est-ce que vous êtes capables de livrer? Vous disiez tantôt : On a peut-être les informations au bout de 50, 70 jours. Je pose la question. Je sais que vous avez eu des effectifs à la baisse. Est-ce que ce rapport peut être livré, la plupart du temps, plus rapidement? Et pourquoi on attend souvent trois mois après la fin d'un mois?

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

M. Monty (Luc) : Oui, d'abord, le premier point, c'est qu'on est la seule province qui publie sur une base mensuelle ses résultats, la seule. Il y a le gouvernement fédéral qui le fait également. Il faut prendre en compte deux éléments importants, par exemple, quand vous prenez une entreprise privée, puis c'est 45 jours, hein... M. Richard Boivin, des institutions financières, à chaque trimestre... une entreprise privée... puis c'est trimestriel, les entreprises privées, même, privées, c'est trimestriel, ils ont 45 jours. Ça, c'est une chose.

La deuxième particularité d'un gouvernement, c'est que les taxes qu'elle reçoit pour un mois, elles sont perçues le mois suivant. Alors, pour avoir une bonne lecture, il faut attendre... il faut ajouter un autre 30 jours. Donc, 45 jours comptés pour un gouvernement qui reçoit ses taxes le mois d'après... Pour avoir une bonne lecture d'activité, il faut attendre un bon 75 jours. Oui, il y a des informations qui rentrent après 50 jours, mais, pour les taxes, les impôts et taxes qui ont des dates de remise, vous avez la taxe de vente, l'essentiel du versement de la taxe de vente, c'est le mandataire, ce qu'on appelle, c'est que le commerçant qui perçoit de la taxe de vente, il est mandaté pour percevoir au nom du gouvernement la taxe au cours d'un mois donné et il doit la remettre le 30e jour, au dernier jour du mois suivant. Donc, il faut prendre ça en compte.

Alors, si vous dites, généralement, le secteur privé, c'est 45 jours, nous, on a ce délai de 30 jours là, 75 jours, la préparation, la validation. Parce que, quand on a les résultats, avant de les sortir, il faut qu'on vérifie dans les organismes. Si on voit des choses, des fluctuations importantes, on se garde quelques jours pour, au moins, expliquer les fluctuations importantes qu'on inscrit dans le rapport. Donc, ça va dans les 75 à 90 jours, mais on essaie, quand on n'a pas de questionnement important sur les résultats, de les sortir en dedans de 90 jours.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci. Merci, M. Monty. Maintenant, M. le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

M. Chapadeau : Merci.

Le Président (M. Marcoux) : M. Falardeau, voulez-vous ajouter un mot?

M. Falardeau (Simon-Pierre) : J'aimerais juste ajouter que, contrairement au gouvernement fédéral, nous faisons un rapport mensuel qui est pleinement sur une comptabilité d'exercice qui respecte les PCGA, les principes comptables généralement reconnus, alors qu'au gouvernement fédéral, qui publie mensuellement, c'est sur une base de caisse. Ça fait que, dans le fond, ça exige beaucoup, beaucoup, beaucoup de travail additionnel, ça aussi.

Une voix : ...

M. Falardeau (Simon-Pierre) : De l'information encore plus précise.

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

M. Monty (Luc) : C'est, justement, la différence entre la comptabilité de caisse et ce que j'ai mentionné ici, qu'on tient compte du fait que la remise d'un mois, elle vient à la fin de l'année... sur une base de caisse, on arrêterait la lecture sans tenir compte des paiements ultérieurs.

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

M. Chapadeau : Merci, M. le Président. D'abord, mes salutations à vous, M. Monty, et aux gens qui vous accompagnent, puis en même temps saluer le travail que vous faites, là, qui est, à mon avis, un travail de qualité, qui est reconnu, je pense, mais il faut le saluer quand on a la chance de le faire.

Moi, j'aimerais revenir sur des éléments que vous avez soulevés dans les notes d'ouverture par rapport à la question de... Vous avez mentionné, à la dernière page, là : «[Depuis] ces dernières années, le ministère a mis en oeuvre plusieurs mesures pour attirer et fidéliser le personnel.» Pouvez-vous nous préciser davantage quelles sont les mesures? Parce que de garder du personnel, d'avoir du personnel de qualité, c'est un défi, puis vous avez eu un échange avec le député d'Orford sur cette question-là, mais j'aimerais que vous alliez plus loin, un petit peu, pour nous dire quelles sont les mesures que vous avez mises en place pour attirer et fidéliser le personnel, comme vous le mentionnez dans votre discours d'ouverture.

M. Monty (Luc) : Certainement. M. le Président, si vous le permettez, j'aimerais distribuer peut-être un document à la commission, aux membres de la commission, qui me permettrait de faire valoir un certain nombre d'outils qu'on s'est donnés justement au ministère pour encadrer, dans le temps, toute la gestion du personnel, notamment en termes d'attraction et rétention.

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

M. Monty (Luc) : Alors, vous avez une pochette d'information qui contient un certain nombre de documents, qui sont l'ensemble... un résumé... un extrait de l'ensemble des outils et des communications qu'on s'est donnés. Si on prend le document qui s'intitule *Images de marque*, c'est qu'on s'est donné comme mission, dans l'ensemble des ministères, de développer une image de marque, une image qui nous distinguait, comme employeur, par rapport aux autres membres de la fonction publique, mais aussi pour l'extérieur de la fonction publique, pour attirer du personnel compétent.

Puis, dans ce contexte-là, nos opérations, si vous allez à la page 3, on a des outils consacrés qui visent les cadres, qui sont un rouage important de l'organisation, puis même c'est les moteurs. Ici, mes principaux collaborateurs, sous-ministres, sont les têtes dirigeantes, des spécialistes de chacun des secteurs, mais, sous eux, ils ont une équipe de cadres, donc on a 90 cadres qu'on doit motiver, eux-mêmes, à faire de la gestion au ministère. Alors, de façon annuelle, il y a des rencontres de cadres. Depuis deux ans, par exemple, à l'édifice G, à chaque année, on a une rencontre avec nos cadres pour établir nos objectifs communs en matière de gestion et partager justement ce défi de main-d'oeuvre.

Ensuite, pour les cadres, vous allez à la page 4, on a des ateliers de développement. Alors, la direction des ressources humaines a développé des outils avec lesquels les cadres peuvent mieux gérer leurs équipes, alors on l'appelle atelier de développement, des fois... Ce sont des ateliers de consolidation, d'intégration, de motivation, comment gérer leurs équipes, comment, ensemble, mieux réaliser leurs travaux d'équipe. Alors, ils ont un support à la gestion de leurs équipes.

Ensuite, vous allez à la page 5, on offre aussi de la formation en communication écrite, qui est offerte dans chacune des directions pour améliorer la communication écrite, donc comment produire des notes efficaces. Parce qu'au ministère des Finances, par exemple, à chaque fois qu'il y a une note explicative, une note, par exemple, que ce soit concernant l'impôt des particuliers, l'impôt des sociétés, il y a des façons de faire, chaque note doit contenir un tableau avec une explication, le caractère légal, des impacts financiers. Alors, les employés sont amenés à développer, à l'intérieur d'un gabarit qui est bien précis, un style qu'on s'est donné d'analyse. Les employés de chacune des directions reçoivent

une formation en communication écrite pour savoir bien s'exprimer dans les notes. Alors, nous, on est un ministère où, quand on reçoit une note d'un professionnel, le gestionnaire, il prend la note, il l'examine, il refait faire, quand c'est mal écrit ou quand la formulation n'est pas bonne, on retourne à la base. On refait faire les explications. Une fois, deux fois, trois fois. Et ça monte à toutes les étapes, même... moi-même, sous-ministre, je corrige des notes. On renvoie, de façon à développer, dans l'organisation, une façon d'expliquer les choses qui est claire, succincte, avec des tableaux à l'appui. Et puis ça, je vous dis, ça ne s'écrit pas dans des livres, c'est un style de gestion, ça se partage d'année en année, avec une cohésion des cadres puis leurs équipes, et les gens acceptent puis ils sont contents de fonctionner là-dedans parce qu'ils s'améliorent. Alors, c'est communication écrite.

Ensuite, il y a des stages. On permet — page 6 — à nos gestionnaires d'engager des stagiaires, même on encourage cette pratique-là, et puis c'est soit pour combler des manques de main-d'oeuvre, soit pour assurer la relève, entreprendre des projets spéciaux. Et souvent ces stagiaires-là finissent après leurs cours par être embauchés par le ministère. Ils reviennent au ministère.

Ensuite vous avez d'autres... page 7, des stages, ateliers aux gestionnaires pour comment superviser des stagiaires. Ce sont des ateliers qui sont offerts aussi sur une fréquence ponctuelle. Alors, c'est un service, disons, à la carte, qui est offert à chacun des gestionnaires par la Direction du personnel pour mieux l'aider à encadrer ses employés. Donc, ça lui aide, lui, à améliorer sa gestion et aussi ça a... Il y a un bénéfice aussi au niveau des employés qui reçoivent cette formation.

• (16 h 20) •

M. Cardin : J'aurais une additionnelle. C'est-à-dire que vous mentionnez, dans votre rapport, dans les notes d'ouverture, que vous avez une main-d'oeuvre relativement jeune. Est-ce que vous avez une stratégie par rapport à cette main-d'oeuvre-là? Parce que, moi, à l'époque, j'ai déjà négocié des conventions collectives, il y a un certain temps, et les demandes de nos membres à l'époque étaient davantage salariales. À un moment donné, on s'est rendu compte que les demandes de nos membres étaient davantage sur... Ils parlaient beaucoup de la qualité de vie, ils parlaient beaucoup de la conciliation travail-famille. Donc, on s'est rendu compte qu'il fallait évoluer, parce que les demandes n'étaient plus les mêmes, pas du tout. Pour maintenir ces jeunes-là au ministère, donc, quelle est la stratégie par rapport aux jeunes?

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

M. Monty (Luc) : Alors, effectivement, par rapport aux jeunes, d'abord, sur la statistique, là, je vous dirais que... Je vous amènerai un... Il y a un autre document dans notre pochette, ici, c'est un portrait de l'effectif. Ici, c'est celui de 2010-2011, mais, à chaque année, pour les raisons que vous invoquez, d'abord on fait un suivi serré de l'évolution de nos effectifs. Et alors, je vous amènerais à la page... Il n'est pas paginé, là, mais c'est la...

Une voix : Oui.

M. Monty (Luc) : Oui, il l'est, pardon, en haut, à la page 5. Vous avez la répartition. À la page 5, vous avez, au point 1.6, Répartition des effectifs du ministère selon de groupe d'âge. Alors, vous voyez que 55 ans et plus, 12 %; 50-54, 17 %; 45-49 ans, 15 %; 40-44, 12 %; 35-39, 11 %; et moins de 35 ans, 31 %. Donc, c'est une bonne nouvelle. Vous voyez, quand vous regardez le graphique, la partie où la proportion des employés est la plus élevée, ce sont les jeunes, les moins de 35 ans. Donc, là, on pense que l'ensemble des actions qu'on met en oeuvre, même si au plan salarial il est vrai que le Québec, le gouvernement du Québec... puis, bon, on a des écarts salariaux importants avec le gouvernement fédéral puis certains autres organismes, il reste qu'on a réussi à maintenir une proportion importante de jeunes. En moyenne, pour l'ensemble des effectifs, on est trois ans plus jeunes que la moyenne des ministères. Quand on regarde le graphique, quand on parle de relève, bien là, c'est un peu rassurant qu'on puisse au moins avoir... On voit qu'il y a des gens qui vont nous suivre quand M. Turgeon va partir.

Une voix : Vous n'êtes pas inquiet.

M. Monty (Luc) : Je ne dirais pas que je ne suis pas inquiet. Mais on voit que le travail qu'on fait porte fruit. En tout cas, il y a certains résultats.

Le Président (M. Marcoux) : Simplement, si vous me permettez de poursuivre, est-ce que... Vous avez un pourcentage important de plus jeunes, là, mais est-ce que votre taux de rétention est bon? Parce que, si vous avez une rotation élevée... Parce que ça, si je comprends, c'est un portrait à une date donnée, là.

Une voix : C'est la question qui tue.

Le Président (M. Marcoux) : Pardon?

Une voix : Ah oui, c'est une bonne question.

Le Président (M. Marcoux) : Bien non, mais je pense que... Alors, quel est le roulement, comme on dit, le taux de roulement?

M. Monty (Luc) : Bien, je prendrai une statistique de 2010-2011. Au ministère, c'était 7,4 % versus la moyenne de la fonction publique, 12,5 %. C'était très bon. 2011-2012, on a remonté à 13 %, alors que la fonction publique, c'était 11,8 %. Donc, il y a des fluctuations. Effectivement, il faut avoir le... On ne peut pas desserrer nos mesures, c'est-à-dire qu'il faut être très vigilants. Puis c'est un exercice continu puisqu'on a des départs. L'année passée, on a eu par exemple beaucoup de démissions, plus d'une vingtaine de démissions, alors qu'il y a une moyenne... «Démission», c'est vraiment quelqu'un qui sort de la fonction publique, qui va pour un salaire plus élevé ou un avancement. Ça, c'est vraiment une attraction externe. Quand c'est dans la fonction publique, par mutation, souvent on a des retours. Même, on a un taux de retour assez élevé au ministère, on a presque... entre 20 % et 25 % des gens qui quittent le ministère pour un autre ministère qui reviennent, après avoir fait une expérience, parce qu'ils aiment bien, selon les informations qu'on a, le climat.

Mais c'est un défi continu, parce qu'aussi on pense qu'on voit aussi que nos employés, parce qu'ils bénéficient d'un encadrement intéressant, d'une expérience intéressante, ont une belle valeur sur le marché, et puis, même si on a beaucoup d'effet d'attraction, il y en a un certain nombre qui nous quittent soit pour d'autres ministères ou ailleurs parce qu'ils bénéficient de notre environnement, qui est intéressant parce qu'il... Comme vous voyez dans la nomenclature de nos activités, on a plusieurs domaines intéressants, que ce soit de la fiscalité, de la comptabilité, de l'analyse financière, ça fait que quelqu'un... Moi, moi-même, j'ai fait ma carrière essentiellement au ministère parce que j'y ai trouvé, dans différents domaines, différents postes que j'ai occupés au sein du ministère, des fonctions qui étaient très motivantes puis... Mais, pour les mêmes raisons, il y en a qui acquièrent une valeur au ministère puis ils nous quittent.

Mais, vous voyez, avec ça, on a un portrait... Ce document-là, par exemple, ce portrait d'effectifs nous permet de faire un suivi. Vous avez l'évolution de l'âge moyen. Vous voyez, à 1.5, là, il est en baisse. Donc, dans le temps, on réussit à diminuer... On a réussi, depuis l'année 2005-2006, à réduire l'âge moyen de 43 à 42 malgré un vieillissement et puis d'autres statistiques intéressantes.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, merci. Ah, M. le député d'Orford, oui.

M. Reid : Oui. Alors, je voudrais poursuivre un petit peu. On est là-dedans. En fait, moi, j'ai une série de questions. Je dois partir après le prochain bloc. Donc, je vais peut-être commencer plutôt par la fin de ma série. Je voyais dans l'information qu'on nous a donnée que des enquêtes qui ont été faites auprès de jeunes donnaient des éléments comme, par exemple, les jeunes désirent être mis à l'épreuve et relever des nouveaux défis, faire partie d'une équipe, l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, etc. Et ça me rappelle quelque chose que j'avais vu lorsque j'étais sous-ministre associé à Industrie Canada pendant une courte période au début des années 2000. Et je me dis : Il me semble que plus ça change, plus c'est pareil. Est-ce qu'il y a des solutions à ça, autrement dit, pour que les jeunes, on leur donne plus de défis, etc.? Ou est-ce que la fonction publique, par définition, étant donné la stabilité qu'il faut y garder, etc., c'est quelque chose où on aura toujours ces problèmes-là de jeunes qui n'y trouvent pas nécessairement les défis ou... Parce que c'est un peu ce que ça veut dire. Alors, est-ce qu'il y a des solutions? Est-ce que vous sentez un mouvement depuis...

Vous êtes là depuis plusieurs années. Mais moi, je regarde ponctuellement. Il y a 10 ans, un peu plus de 10 ans, à la fonction publique fédérale... Et ce que je vois dans l'information qu'on nous a donnée, je vois quelque chose de très similaire au niveau de ce que les jeunes trouvent qu'ils aimeraient avoir de plus ou etc. Bien, comme vous dites que vous n'avez pas un mauvais taux de rétention, c'est peut-être que le problème n'est pas si grave. Mais, en même temps, est-ce qu'il y a des solutions à ça? Est-ce que vous avez vu au ministère une évolution par rapport à ça au niveau de la description des tâches, que les cadres, semble-t-il, demandent un peu plus de latitude aussi, ce qui est tout à fait conforme avec le niveau aussi de diplomation que possèdent maintenant les employés qui viennent, là, que ce soit des bacs, des maîtrises, même des doctorats parfois?

Le Président (M. Marcoux) : M. Monty.

M. Monty (Luc) : C'est un défi continu. Ma réponse paraît peut-être simple, mais il faut... Puis il faut y consacrer de plus en plus d'énergie et développer des outils d'autant plus qu'on ne peut pas... les outils en termes salariaux sont limités. C'est sûr qu'au global on réussit à contenir le nombre d'employés nécessaires. Mais disons que là où on est limités, c'est la provenance. Il reste que, quand même le bassin d'employés qu'on recrute, ça reste souvent des gens qui ont fait leurs études au Québec. C'est plus difficile d'aller chercher une mixité de gens qui ont fait, par exemple, des études ou qui viennent de l'extérieur et qui pourraient enrichir le, disons, tissu d'analyse.

• (16 h 30) •

M. Reid : Ce qui nous amène à une deuxième question, qui est effectivement liée à ce que M. Simard disait l'année passée : Par rapport à ça, pour aller chercher des nouveaux employés, est-ce que vous faites des formules plus proactives comme ce que le fédéral faisait et que décrivait M. Simard l'année passée?

M. Monty (Luc) : Une des actions proactives qu'on a développées au ministère, qui s'est développée au ministère des Finances, c'est le programme qu'on appelle le programme PIF, c'est un programme qui fait en sorte que... Un programme d'intégration et de formation, que vous avez dans le petit dépliant qu'il y a ici... Puis on dit : Si vous avez du PIF... C'est un programme qui permet... On incorpore un finissant dans le ministère et puis on lui fait faire des stages de trois à six mois dans un secteur, puis ensuite on le transfère à un autre secteur. Alors, en un an ou deux, il acquiert beaucoup plus de formation puis il se développe beaucoup plus rapidement que quelqu'un qui arrive puis fait deux ans à un poste, deux ans à un autre.

Alors, en offrant ce genre de formation accélérée à un finissant, ça peut faire en sorte qu'au lieu d'aller, par exemple, au gouvernement fédéral, bien, il peut venir à Québec, où on lui offre d'acquérir plus rapidement un poste... une expérience, puis un milieu de travail intéressant rapidement, puis de l'expertise.

M. Reid : D'ailleurs, le stagiaire, vous allez le chercher avant qu'il finisse ses études, parce qu'on parlait tantôt, au fédéral, d'aller chercher effectivement quelqu'un qui n'est pas rendu encore au temps où il cherche de l'emploi depuis quelques mois.

M. Monty (Luc) : Il faut intervenir, oui, très, très rapidement...

M. Reid : Assez tôt? O.K.

M. Monty (Luc) : ...et puis au niveau des stages. Et puis les formules, effectivement, il y a eu plus... Puis ça, ça a été discuté beaucoup avec le Conseil du trésor, puis c'est ce qui va mener aux réformes qui sont en place. C'est de faire en sorte que nos mécanismes nous permettent l'embauche... nous donnent une flexibilité d'intervenir plus rapidement. Parce que, sinon, on les perd du fait qu'ils vont se trouver un autre employeur ou, en plus d'avoir un avantage salarial, il va l'embaucher plus vite. Parce qu'un jeune qui finit, ce qu'il cherche, c'est la sécurité. Donc...

M. Reid : ...très intéressant. Ça, c'est moins coûteux certainement que l'approche fédérale que décrivait Sylvain Simard, et aussi ça vous donne l'occasion de savoir aussi à quelle place la personne peut être bon, quoi... ou bonne, mieux placée.

Toute la question tout à l'heure au niveau de «benchmarking», ou d'étalonnage, est-ce que vous avez fait ou est-ce que vous faites de façon régulière des comparaisons avec d'autres endroits similaires, ou d'autres ministères des Finances, ou d'autres endroits qui correspondent un peu au même type de problématique que vous viviez ou de missions?

Le Président (M. Marcoux) : M. Monty.

M. Monty (Luc) : Oui, effectivement, on examine, on discute, parce que... Nos collègues de Finances Canada, je pense qu'ils ont, au niveau des jeunes, le même genre de défi à l'intérieur de leur fonction publique, puis aussi ils subissent les mêmes défis de taux de roulement, puis ils doivent s'améliorer par ailleurs. Puis, quand même, la fonction publique fédérale a beaucoup développé ça aussi au niveau des cadres, aussi, la... faire en sorte que — ce qui est peut-être moins fait au gouvernement du Québec — de développer une expérience de cadre dans plusieurs entités pour en faire des gens qui vont rapidement pouvoir devenir sous-ministres adjoints ou en titre... C'est peut-être une pratique qui a été rapidement, depuis plusieurs années, liée au gouvernement fédéral pour l'encadrement, mais, au niveau des plus jeunes, ils ont une problématique similaire.

M. Reid : J'aurais une dernière question que je veux un peu plus ouverte aussi en même temps. Et là je voudrais revenir à M. Turgeon et aux autres personnes comme lui qui jouent un rôle extrêmement important et qui ont avec eux une expertise. Moi, j'ai déjà enseigné, il y a longtemps, et ça a passé de mode assez vite, qu'on pouvait peut-être transférer l'expertise qu'il y avait dans un cerveau humain en un système expert et que l'ordinateur pourrait nous aider à force de tout ramasser l'information. On sait bien que le cerveau humain est trop compliqué puis est beaucoup plus important que ce que pourraient faire encore aujourd'hui, 20 ans plus tard, un ordinateur et un système expert.

Et comment est-ce qu'on fait ou qu'est-ce que vous faites pour regarder effectivement arriver cette période-là où il y a des personnes qui jouent un rôle clé — là, je prends le nom de M. Turgeon, mais il y en a sûrement une bonne dizaine et peut-être plus dans le ministère — et cette expertise-là n'est pas facilement transférable nécessairement? Comment vous faites? Avez-vous un plan, effectivement, pour minimiser les impacts? Surtout, s'il y avait des départs donc multiples en peu de temps, ça poserait plus de problèmes encore, j'imagine.

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

M. Monty (Luc) : Bien, notre plan, c'est un peu celui... quand il y a un départ important qui approche, on fait un jumelage. Mais l'accent qu'on porte, ce n'est pas nécessairement sur les personnes qui quittent, c'est qu'on veut avoir en place d'autres employés qui ont développé des qualités puis de l'expérience. Alors, on travaille sur ce dont je commençais à vous parler tantôt, à bien former les autres, ceux qui sont là, à attirer et fidéliser les autres employés pour faire en sorte que, quand il y en a un qui part, bien, on a un bassin d'employés au ministère, dans d'autres fonctions, mais qui sont capables de remplir les mêmes défis. Parce que souvent on n'a pas besoin de... Oui, chaque personne acquiert souvent, après plusieurs années, une grande expertise dans son domaine puis devient, dans un sens, pas remplaçable, mais on peut la remplacer par une autre qui est différente, mais qui, quand même, a développé des aptitudes puis des expériences dans d'autres secteurs du ministère qui sont similaires.

Par exemple, je prends quelqu'un qui a beaucoup d'expérience en impôt des particuliers. Il peut, lorsque, par exemple, un directeur d'impôt des sociétés quitte... même s'il n'a pas été dans le champ de l'impôt des sociétés, il a développé les mêmes réflexes, le même genre d'analyse, le même genre d'attitude qui est propre au ministère. Alors, ça, on fait des mouvements comme ça, puis c'est bon pour les personnes qui le font aussi, les changer, c'est des nouveaux défis. Alors, ça, on n'a pas peur de faire ce genre de virage là. C'est sûr que, quand quelqu'un qui est depuis

longtemps au ministère, avec une grande expertise... c'est dommage, mais le moyen qu'on a développé, c'est en ayant une...

Une voix : Un bassin.

M. Monty (Luc) : ...un bassin, une équipe forte en général où on peut parer aux coups qui s'en viennent. Je ne sais pas, Bernard, si tu as...

M. Turgeon (Bernard) : Bien, je...

M. Monty (Luc) : ...dans ton secteur, comme je disais, dans un domaine... est spécialisé.

M. Turgeon (Bernard) : Oui, oui, tout à fait. En fait, je vais me joindre à ce que le sous-ministre vient de dire. C'est qu'effectivement, quand on a une grande expertise, il faut s'assurer qu'on s'entoure de gens à qui on peut transmettre cette expertise-là. Et je pense qu'actuellement j'ai autour de moi des gens qui pourraient prendre la relève si je décidais, du jour au lendemain, d'aller faire autre chose, mais ce n'est pas le cas. Mais donc c'est une question de s'entourer, d'entraîner les gens, puis de leur faire confiance, et de leur inculquer les bonnes façons de faire, finalement.

Une voix : Merci beaucoup.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, merci. Peut-être une question, simplement, un peu plus technique. Et je pense que c'est extrêmement important, tout le sujet, là, dont nous avons discuté. Puis vous pouvez constater que c'est une préoccupation de la part des parlementaires, puis ce n'est pas une préoccupation qui est récente. De façon générale, là, l'an dernier, nous en avons discuté beaucoup avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Deux courtes questions.

Un, vous avez des programmes qui me semblent excellents. Est-ce qu'il y a un partage d'informations avec d'autres ministères? Parce que certains autres ministères, je comprends que c'est très différent. Il y a des ministères plus opérationnels, quelques autres qui sont, je dirais, un peu plus conseils, ce que j'appelle, moi, un transfert, un peu, de connaissances, là, à cet égard-là. Pas que chacun réinvente la roue, mais parce que je trouve que ce que vous faites, là, je trouve ça excellent.

Ma deuxième question, vous avez indiqué que vous aviez soit 671 employés, je pense, ou effectifs temps complet au ministère. Il semblait que, selon le rapport annuel de gestion 2012... Je comprends que là on indique : nombre d'employés réguliers, 516. Je veux dire, est-ce que les chiffres que je mentionne sont exacts, d'une part? Et, d'autre part, est-ce que la différence entre le 516 et le 671, ce sont des gens, des occasionnels, ou des gens à contrat, ou... Et pourquoi ce n'est pas reflété dans le rapport annuel de gestion? Est-ce que c'est assez clair?

• (16 h 40) •

M. Monty (Luc) : Oui, tout à fait, M. le Président. Effectivement, l'examen... Ce qui est présenté dans le rapport annuel... Mais c'est la pratique courante de tous les ministères, si je ne m'abuse, de présenter les effectifs réguliers. Puis c'était mentionné dans le rapport de la commission, à juste titre, comment on explique les fluctuations, bien, c'est à cause du jeu des occasionnels.

Je peux distribuer aussi à la commission un tableau qui montre que la différence entre les fluctuations qu'on voit dans les emplois réguliers puis le niveau que j'ai présenté d'effectifs autorisés, c'est le jeu des occasionnels et des postes vacants. Alors, souvent, au niveau du rapport annuel, on présente les effectifs réguliers, mais effectivement, pour avoir un juste portrait de l'évolution des effectifs, il faudrait y ajouter les occasionnels et les postes vacants.

Je ne sais pas si c'est une pratique qui pourrait être développée dans le cadre des rapports annuels, mais, nous, au niveau des rapports annuels, on suit une pratique...

Une voix : ...Conseil du trésor...

M. Monty (Luc) : Le Conseil du trésor recommande de présenter les effectifs réguliers...

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

M. Monty (Luc) : Mais je pourrais déposer...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, d'accord...

M. Monty (Luc) : ...ou présenter...

Le Président (M. Marcoux) : Déposer. Mais je comprends que vous suivez les règles du Conseil du trésor. Donc, s'il y avait un changement à faire, il faudrait qu'il y ait une modification, là, à la directive du Conseil du trésor.

Avez-vous un commentaire sur le transfert de connaissances ou de bonnes pratiques entre ministères? Très brièvement, là, puis... Je ne veux pas enlever votre temps, là...

Une voix : ...laisser Claire Massé, directrice générale...

Mme Massé (Claire) : Oui, bien, oui, on a des...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, madame... Voulez-vous vous identifier, s'il vous plaît, Mme Massé?

Mme Massé (Claire) : Claire Massé, directrice générale des services à la gestion. Effectivement, nous sommes très préoccupés pour partager nos meilleures pratiques avec nos collègues des autres ministères et organismes. On encourage fortement tous nos gestionnaires à participer aux différents forums qui existent.

Et souvent, dès qu'on trouve de bonnes idées qui peuvent être partagées, on demande à nos forums respectifs la possibilité d'aller leur faire part de nos pratiques. Puis souvent on va être invités par le regroupement des directeurs généraux d'administration, les regroupements en ressources humaines... On a présenté différentes politiques qu'on a développées au ministère, entre autres, là, pour l'utilisation des actifs informationnels. On l'a présentée dans différents forums, et elle est devenue comme un peu copiée par beaucoup d'autres ministères. Alors, à la question : Est-ce que, oui, on essaie de développer nos façons de faire avec les autres ministères? Oui.

Et, en ressources humaines, oui, nos professionnels et les cadres de la direction des ressources humaines échangent beaucoup avec les autres sur le Conseil du trésor, sur nos pratiques, qui sont parfois... On a été très créatifs dans nos façons de faire pour aller recruter de la jeune main-d'oeuvre, de la main-d'oeuvre qui sort des universités par exemple. On envoie des gens dans les journées carrières des universités pour leur dire : Voici ce qu'on fait au ministère des Finances, voici quel genre d'employés on recherche. On l'affiche sur notre site Internet. Alors, c'est pour ça qu'on a une moyenne d'âge un petit peu moins élevée.

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Merci. Alors, on va passer ici puis, après ça, on reviendra. Alors, oui, Mme la députée de Sainte-Rose.

Mme Proulx : Merci, M. le Président. Alors, bonjour...

Le Président (M. Marcoux) : Et je confirme qu'il y a un vote à l'Assemblée nationale à 17 heures, donc, le temps de terminer le bloc et puis nous nous...

Mme Proulx : Mes questions vont être plus courtes que ça.

Des voix : Ha, ha, ha!

Mme Proulx : Alors, bonjour, M. Monty, et bonjour à toutes les personnes qui vous accompagnent. C'est sûr que toute la question du renouvellement de la main-d'oeuvre, c'est un enjeu, ça ne touche pas uniquement la fonction publique, ça touche l'ensemble des employeurs à travers le Québec. Vous me corrigerez, mais moi, j'ai l'impression que, notamment dans la fonction publique, l'enjeu de bâtir et de consolider une expertise à l'interne, il est nettement important. Et j'aimerais ça que vous me parliez, vous, comme sous-ministre, de votre appréciation, de l'importance stratégique d'avoir une expertise à l'interne dans votre ministère. On pourrait penser que, dans d'autres ministères, ils ont dans le passé fait des choix différents où ils peuvent avoir confié des parties de mandat à des ressources externes ou à des organisations externes. Donc, j'aimerais ça que vous me parliez... Comment vous considérez ça au niveau stratégique?

Et mon autre question, c'est par rapport aux compétences. Quand on parle du ministère des Finances, bien entendu, on pense à des compétences assez pointues. Est-ce que vous diriez que le bassin de main-d'oeuvre disponible compétente est suffisant au Québec, ici, pour répondre à vos besoins? Vous avez parlé tantôt justement du bassin de main-d'oeuvre et du fait que la grande majorité des personnes que vous embauchez ont étudié ici, au Québec. Est-ce que vous avez une appréciation? Est-ce qu'ils sont bien formés? Est-ce que les compétences requises sont là, sont présentes et répondent à vos besoins? Et qu'est-ce que vous faites aussi en continu, en continuité pour continuer à développer les compétences des personnes qui intègrent le ministère des Finances?

Le Président (M. Marcoux) : M. Monty.

M. Monty (Luc) : Oui, M. le Président. Questions très intéressantes, divers volets. Ce que je peux dire à... En ce qui concerne l'expertise à l'interne, il est certain que le ministère des Finances du Québec, bon, d'abord, comme il a un rôle de préparation, des responsabilités importantes en termes d'intégrité financière, de contrôle financier, également de préparation du budget où il y a un secret budgétaire qui existe dans notre régime britannique... Essentiellement, on souhaite avoir une expertise à l'interne, donc, sauf pour des mandats très, très spécifiques où on pense que, du fait, par exemple, qu'un organisme peut avoir des antennes partout dans le monde, peut nous apporter de l'information qu'on n'a pas... Toute l'expertise, on essaie essentiellement de l'avoir à l'interne, je dirais, à l'exception de certains projets informatiques, où on ne veut pas réinventer ce qui se fait, mais, même là, on développe beaucoup à l'interne.

Sur l'expertise afférente à nos responsabilités, que ce soit en matière de politique de taxation, d'institutions financières, de contrôle de gestion de la dette, etc., on veut avoir des employés qui sont capables de supporter toutes ces responsabilités. Et puis en matière... Je pense que, oui, au Québec, on peut avoir, dans toutes les disciplines qui sont nécessaires au ministère, des gens compétents. Mais ce que je veux dire, c'est que le bassin de main-d'oeuvre va être quand même... étant donné, disons, les écarts salariaux qui peuvent exister, on n'aura peut-être pas la pluralité d'expériences diverses que quelqu'un pourrait avoir obtenues dans d'autres fonctions, soit ailleurs au Canada ou ailleurs

dans le monde, on ne pourrait pas attirer cette expérience-là puis en bénéficier. On va rester dans, disons, des façons de penser qui sont similaires. Ce n'est pas mauvais, on peut être capables de se débrouiller avec ça, mais, quand même, ça peut limiter l'apport, mais je dirais que ce n'est pas majeur comme impact.

Par ailleurs, comment on fait pour justement développer l'expertise? Je poursuivrais dans la présentation, par exemple, la page 10 du document, bien, on se donne des outils. On a des programmes d'aide à la poursuite des études. Donc, quelqu'un qui entre au ministère, qui veut parfaire, qui veut atteindre un titre... On a un programme d'aide à l'obtention d'un titre professionnel. On a aussi un programme d'aide à la poursuite d'études collégiales ou universitaires. On a aussi, en termes d'aide à la carrière, un service d'orientation et de réflexion sur la carrière qui aide les personnes, que ce soient des professionnels, des gestionnaires, à améliorer leurs compétences en ayant un profil de carrière qui va les faire cheminer soit à l'intérieur du ministère ou même ailleurs dans le gouvernement pour, ensuite, des fois, en bénéficier.

Alors, on a des approches aussi par mentorat, où on s'assure que soit les professionnels ou les gestionnaires acquièrent, bénéficient des expériences de pairs donc à l'intérieur du ministère pour les faire cheminer. Donc, on essaie, par ces différents outils là, de bénéficier de la compétence de nos employés et de la développer aux fins de remplir notre mission.

• (16 h 50) •

Mme Proulx : J'aurais juste une dernière question. Par rapport au recrutement toujours de la main-d'oeuvre, à l'heure actuelle, aujourd'hui, est-ce que vous diriez que votre ministère est bien outillé pour aller chercher les meilleurs? On sait qu'il y a une compétition sur le marché de l'emploi. Est-ce que vous jugez que votre positionnement, avec ce que vous avez à offrir comme différentes mesures, est-ce que ça permet au ministère d'être compétitif et d'aller chercher les meilleurs éléments?

Le Président (M. Marcoux) : M. Monty.

M. Monty (Luc) : On a des bons éléments. Est-ce qu'on pourrait aller en chercher plus si on avait les mêmes outils salariaux? Possiblement. Et là il y a des écarts importants qui, quand même, s'observent avec d'autres entités gouvernementales, ou dans d'autres gouvernements, ou dans le secteur privé, qui nous limitent quant à la pluralité de candidats qu'on pourrait avoir.

Mais vous dire qu'on ne peut pas faire bien notre travail avec les effectifs qu'on a, je n'irais pas jusque-là; il faudrait le mesurer. Mais bien sûr qu'on ne peut pas avoir accès à tout le bassin de main-d'oeuvre potentiel du fait des écarts salariaux qui existent, qui sont là depuis plusieurs années, mais qui, dans certaines occasions, là, grandissent.

Alors, c'est un... Je pense que ça doit être une préoccupation de la commission ou du gouvernement de surveiller cette situation. Bien sûr, pour ça, pour faire face à ces situations-là, il y a des coûts. Est-ce que ça amène des questions? Ces décisions-là amènent des coûts, puis là il y a une gestion à faire de l'ensemble des dépenses du gouvernement, puis ça doit faire partie des choix qui sont faits.

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

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Excusez. Je ne voulais pas... Oui. Vous vouliez poser une question additionnelle?

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Non. Bien, j'ai compris que Mme la députée de Sainte-Rose avait terminé.

Mme Proulx : Oui. Oui. Ça va.

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

M. Cardin : Bien, seulement pour revenir sur le fait qu'ailleurs ils sont mieux rémunérés, comme au fédéral, par exemple, pour la fonction publique, c'est vrai, mais, je veux dire, justement...

Une voix : Les députés.

M. Cardin : Les députés aussi au fédéral ont pratiquement le double; ça ne veut pas dire que vous avez les moins bons au Québec. Ça dépend surtout de ce qui anime les personnes à travailler ou aller dans un secteur ou dans un autre. Et puis je pense que vous avez des éléments très motivants, comme nous, on a des éléments très motivants aussi. Puis on en a des bons, des députés, autant à l'opposition qu'au gouvernement. Mais, c'est ça : ça dépend de ce qui les anime.

Mais je suis persuadé que la capacité d'aller chercher des gens de qualité... Parce qu'il y en a des bons, hein? Et puis, je dirais, l'éventail des bons et même des excellents est plus grand que les emplois à l'extérieur mieux rémunérés.

Le Président (M. Marcoux) : M. Monty, avez-vous un commentaire?

M. Monty (Luc) : Moi, je répondrais oui. Oui, je pense qu'on a une équipe, malgré ces écarts-là, on a une équipe excellente puis...

Mais il y a des gens qui nous le disent. Il y a des gens, il y a des professionnels qui nous le disent : Moi, je quitte parce que j'ai des meilleures conditions. Dans les faits, il y a quand même des gens qui font d'autres choix parce qu'ils sont mieux rémunérés. Il n'empêche qu'on a quand même un taux de retour. Et les gens, les questionnaires, parce qu'on fait... À chaque fois qu'il y a un départ, on fait remplir un questionnaire, même on a un bilan annuel des raisons pour lesquelles les employés quittent. Un questionnaire aussi qui va au gestionnaire, on interviewe le gestionnaire pour savoir pourquoi il pense que son employé est parti, puis on a un questionnaire à l'employé, pourquoi il est parti. Puis, des fois, la perception, on voit qu'elle est différente. Ça fait que...

Mais, les gens, ce qu'ils nous disent, quand ils quittent, c'est pour de l'avancement, parce que justement ils trouvent... La première raison, c'est pour l'avancement. Ils réussissent à trouver ailleurs une carrière soit au plan de la rémunération ou, des fois, c'est une promotion. Ça, un peu voir ça comme un moins, mais, des fois, on se dit : Bien, c'est parce qu'ils ont eu une bonne expérience au ministère puis ils la valorisent à l'extérieur.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, moi, je ne voudrais pas vous interrompre, mais, malheureusement, je vais devoir suspendre la séance parce que, si je comprends... Le vote est confirmé?

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : On ne l'a pas encore eu, mais je pense qu'on va... le temps de se rendre, et tout ça. C'est à 17 heures. Nous nous excusons.

Nous allons revenir dans une quinzaine de minutes maximum. Merci.

(Suspension de la séance à 16 h 55)

(Reprise à 17 h 24)

Le Président (M. Marcoux) : ...séance, après le vote. Je ne sais pas si c'est un vote historique, comme on dit, un vote à l'Assemblée nationale. Donc, tout vote est important.

Je pense que j'étais rendu aux députés de l'opposition, du groupe de l'opposition officielle. Alors, je vais donner la parole au député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. Merci d'être là, aujourd'hui, à toute l'équipe du ministère, merci, salutations aux collègues.

Il y a beaucoup de questions qui ont été posées naturellement sur toute la problématique de l'employabilité, et tout ça. Ce que j'aimerais vous intervenir, M. le sous-ministre, c'est surtout le fait que, avec la nouvelle structure gouvernementale de votre ministère, qui est d'ailleurs stipulée dans le départ de votre rapport et avec naturellement ce qui nous a été annoncé, les défis de la relève que vous avez, avec l'employabilité que l'on parle depuis tout à l'heure, par rapport à tout ce qui en est puis par rapport à tout le pourcentage, naturellement, de difficulté, comme on dit, de remplacer, puis avec les difficultés que vous avez déjà à gérer avec beaucoup de rigueur pour, tout en même temps, apporter l'essence nécessaire pour faire en sorte que le ministère des Finances soit un bon contrôleur pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental...

Maintenant, si on ajoute à ça le développement économique, on ajoute à ça le sociotourisme aussi... Avec les spécialistes... avec les spécialités de chacun, en fait, qui existaient auparavant avec le ministère du Développement économique, ça me dérange un peu, moi, pour avoir été à l'entrepreneuriat, pour avoir été, en fait, responsable... Puis on a déjà des défis entrepreneuriaux, on a déjà des défis pour augmenter, valoriser le tourisme pour que ça puisse davantage, économiquement, être rentable. Comment allez-vous faire avec cette nouvelle structure-là, avec, déjà, ce que vous aviez comme problématique... être en mesure de mettre efficacement ce rôle-là en pratique?

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

M. Monty (Luc) : Oui, merci beaucoup, M. le Président. C'est une excellente question, puis c'est un défi qui s'ajoute. Par ailleurs, ce n'est pas inusité. Ce sont des structures qui existent, par exemple, en France. On sait bien que le ministère des Finances et Économie, c'est... Il y a aussi beaucoup, dans... Le ministère des Finances, quand même, a eu toujours une implication importante dans la définition des politiques économiques, même si c'était celles du... Il y a beaucoup de politiques du précédent ministère du Développement économique qui étaient développées conjointement avec le ministère des Finances. Il y a aussi une partie de la batterie d'instruments d'intervention économique fiscale qui était déjà gérée par le ministère des Finances.

Alors, outre les orientations, je dirais, plus politiques, là, il y a quand même, au plan administratif, des similitudes en termes de connaissances aux finances versus le ministère du Développement économique. Moi-même, quand je suis entré dans la fonction publique du Québec, je suis entré au ministère du Développement économique, qui était, à l'époque, le ministère de l'Industrie et du Commerce. Alors, il faut dire que les fonctionnaires, c'est étroitement lié au niveau... Il y a déjà un lien étroit.

Au plan administratif, ça a fait en sorte que le ministère des Finances, qui était de l'ordre de 600 employés, 670 employés, est aujourd'hui, Finances et Économie, près de 1 500 employés. Et puis, depuis, il y a un des sous-ministres,

M. Éric Ducharme, qui a été désigné sous-ministre associé à l'Économie, donc, qui est responsable du bloc économie, et puis Suzanne Giguère, qui était au Tourisme, qui est demeurée au Tourisme, qui était sous-ministre associée, aussi, pour la responsabilité touristique. Donc, dans un même comité de gestion. D'abord, ils sont directement impliqués dans le comité de gestion qu'on a au ministère à chaque semaine. On se réunit tous et on partage d'abord... C'est important. D'abord, dans la direction, ces deux secteurs-là sont impliqués à la direction du ministère, ils font partie intégrante de la direction du ministère.

Et maintenant, depuis le regroupement, à l'automne, il y a eu progressivement un regroupement des fonctions administratives du ministère des Finances et celui de l'Économie. Donc, il y a une directrice générale de l'administration qui fait office pour les deux groupes. On a maintenant une direction du personnel pour les deux groupes, une direction de l'informatique. Donc, les regroupements administratifs, depuis octobre, ont été graduellement effectués. Et puis, graduellement, il y a une intégration... Bien, c'est-à-dire qu'il y a une mise en commun des pratiques.

Puis ce qu'on a fait, c'est qu'on n'a pas dit : Le ministère des Finances a les meilleures pratiques, puis on les applique. Graduellement, on prend les meilleures pratiques des deux ministères. Comme aux Finances, on avait un excellent système de suivi de dossiers... Parce que tous les dossiers qui rentrent dans le ministère, c'est des dossiers numérotés, hein, que ce soit un contribuable, un dossier qui vienne d'un ministère, une analyse. On a 5 000 dossiers qu'on traite par année, qui sont numérotés, des dates d'entrée, des dates de sortie à chaque niveau. Alors, c'est un suivi très rigoureux qu'on a appliqué au Développement économique.

Par contre, au Développement économique, il s'était développé des systèmes informatiques de suivi de gestion des rapports d'entreprises, qu'on maintient, qui sont excellents, puis qu'on va... Alors, c'est comme ça que graduellement on a la responsabilité de mettre ça en oeuvre, et puis, avec la collaboration des employés, ça va s'exécuter. Et puis c'est notre responsabilité, et on l'assume, puis...

Puis, dans un certain sens, pour développer, il y a peut-être, dans la gestion des programmes, il peut y avoir des... ça peut plus facilement, peut-être dans le temps, générer des regroupements, des économies, une certaine efficacité de fonctionnement qu'on aura à démontrer.

• (17 h 30) •

Le Président (M. Marcoux) : Merci. Oui, M. le député de Jean-Lesage, une autre question?

M. Drolet : Oui, M. le Président. Mais je reviendrai sur ce côté-là, M. Monty, parce que ça ne me rassure pas pour autant, par exemple, parce que je ne fais pas, aujourd'hui, une politique par rapport à la artisanerie ou autre, mais, par exemple, parce que je parle avec valeur et avec importance par rapport aux dossiers auxquels on touche... On parle actuellement d'un défi entrepreneurial majeur au Québec. Ça se parle depuis... Vous le savez puis vous lisez les journaux tout comme moi, on est en recul partout en Amérique du Nord sur ce côté-là; de façon majeure, la culture entrepreneuriale n'existe pas. Et déjà là le tourisme est un élément important, parce qu'on sait que le tourisme, c'est dur à vendre à certains gouvernements pour être en mesure d'y donner des valeurs importantes pour l'économie du Québec, et puis...

Et là on vient joindre à ça un ministère comptable avec des pratiques extrêmement sévères comme vous l'avez, puis avec le professionnalisme de chacun d'entre vous, puis d'arriver, après ça, à dire qu'on peut faire du développement économique tout en étant capables de bien contrôler, j'ai un peu de misère. Je veux juste, parce que déjà là vous avez un défi de relève, d'employabilité... Puis on a parlé, tous mes collègues en ont parlé tantôt, déjà là, c'est une lourdeur additionnelle qui m'inquiète tout simplement. Je fais juste vous mentionner ça.

Le Président (M. Marcoux) : Oui. M. Monty, alors...

M. Monty (Luc) : Si je peux ajouter, sur l'esprit de la mission, la mission du ministère des Finances, et c'est le financier, mais le développement économique, parce qu'il n'y a pas de financement de services publics qui peut être possible si le développement économique n'est pas là.

Alors, ça a été, je pense, intelligent, dans la Loi du ministère des Finances, de jumeler, historiquement, je ne sais pas exactement depuis quand ça a été... j'imagine que c'est à l'origine de la création du ministère de joindre le mandat de développement économique à celui des finances publiques. Parce que le ministère des Finances, outre sa gestion, doit s'assurer que la levée de fonds qu'il fait, par ses politiques de l'impôt des particuliers et des sociétés, ne nuise pas à l'économie de manière à elle-même nuire aux rentrées fiscales.

Alors, il y a une balance. C'est dans les responsabilités du ministre et du ministère de développer une balance dans les instruments qui est nécessaire à la fois pour financer le niveau de services publics nécessaires et à la fois pour avoir des politiques qui stimulent le développement économique, dont l'entrepreneuriat. Puis les programmes de soutien à l'entrepreneuriat ont été maintenus, ceux qui avaient été développés, les programmes au niveau touristique aussi, les politiques... en tout cas, la politique récente de l'industrie touristique a été mise en oeuvre intégralement et celle des politiques à l'entrepreneuriat également. Je pense que les deux façons sont possibles.

En ce qui concerne les taux de roulement dont on a parlé dans l'organisation du développement économique et touristique, c'est similaire sinon un peu plus élevé qu'on a observé. Donc, oui, il y a les mêmes défis, mais je pense qu'on peut partager nos pratiques puis s'assurer que les employés qui oeuvrent au sein de ces entités-là soient les plus heureux possible dans la fonction publique du Québec.

Le Président (M. Marcoux) : Merci. Merci. Maintenant, je vais... M. le député de Deux-Montagnes.

M. Goyer : Oui, M. le Président, merci. Bonjour, tout le monde. C'est impressionnant de vous voir, encore plus quand c'est le ministère des Finances, pour un nouveau député, de voir l'ensemble des sous-ministres adjoints.

Le problème, quand on est le dernier à poser des questions, il y en a plusieurs qui ont eu des réponses ou des questionnements déjà énumérés.

Mais ce que j'aimerais dire au début, j'ai bien aimé, parce que j'ai eu le temps de le lire, portrait de l'effectif 2010-2011, que vous nous avez soulevé tantôt, M. le sous-ministre, superintéressant. Et on se rend compte que ce n'est pas seulement que la politique salariale qui peut faire la rétention de l'emploi, hein? Parce que, si je regarde votre graphique 2.6, où... Préviation du nombre de départs à la retraite, cinq dans les cadres, 15 et 25 dans les fonctionnaires, zéro cadre qui veulent leur retraite même s'ils sont admissibles. Je pense que c'est tout à votre honneur. Ça démontre la qualité de gestion quand un cadre veut y demeurer. Je fais une boutade par rapport à toute la problématique qu'on a développée tantôt sur les conditions de salaire, au même titre que mon collègue député anciennement d'Ottawa, qui disait que le salaire des députés fédéraux est le double, mais je n'aimerais pas ça être député fédéral, ça fait que je suis bien content avec un salaire moindre, et je pense que ce graphique-là pourrait dire à peu près la même chose.

Avant d'avoir la distribution de vos dépliants, je regardais l'étude de la Commission de l'administration publique de monsieur — j'oublie votre nom, je m'excuse, là — où il nous avait démontré qu'il y avait 516 postes réguliers, et, sur les 671, moi, j'avais fait un calcul rapide, aux alentours de 22 %, 23 %. Vous nous avez donné la réponse à la page 4, où on voit que 18,6 % des employés sont occasionnels au ministère, par rapport à 22,5 %. Je présume que l'écart, c'est une normalité, parce que vous êtes tellement pointus, tellement spécialisés avec les analystes, qu'il va de soi qu'on ait moins d'employés occasionnels au ministère des Finances par rapport au reste de la fonction publique. Ou si je me trompe? Ma première petite question.

Le Président (M. Marcoux) : M. Monty.

M. Monty (Luc) : Oui, mais... C'est une excellente question. On a... Notre ratio d'occasionnels, bon, généralement, les employés, ils souhaitent devenir réguliers dans le temps, puis ça donne une assurance, surtout les jeunes. Par ailleurs, on respecte puis on essaie de respecter le plus possible, au ministère, la question de la représentativité des groupes cibles. Alors, normalement, on vise à ce que l'objectif de 25 % de la fonction publique qui soit représentée par des membres de groupes cibles, là, constitués des communautés culturelles, des autochtones, des anglophones, des personnes handicapées... Alors, généralement, ce que ça veut dire, c'est que, si on suit ça à la lettre, à chaque fois qu'on embauche quatre personnes, il faudrait en engager trois... une des communautés pour trois de personnel hors des groupes cibles. Alors, on essaie de respecter... Avant de rendre tout le monde occasionnel régulier, on s'impose d'avoir un minimum de personnel de groupes cibles. C'est ce qu'on doit faire pour respecter ça, sinon on va tous les combler comme réguliers puis on n'aura pas les groupes cibles. Donc, on se donne, en matière de gestion, on se donne cet objectif-là, d'augmenter graduellement nos groupes cibles aux fins d'avoir un plus grand nombre de réguliers.

Alors, on voit aussi, dans notre rapport annuel, que le nombre de personnels de groupes cibles augmente.

M. Goyer : Puis j'ai vu... M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Allez-y, oui.

M. Goyer : J'ai vu aussi, dans les rapports, que, bon, depuis plusieurs années, la fonction publique est demandée à contribuer pour diminuer les effectifs, puis ça a été le cas au ministère des Finances. Est-ce que vous avez eu plus de mandats externes au cours des années? Je ne connais pas tout le milieu de la finance, mais j'imagine qu'il doit y avoir des financiers privés qui ont une expertise qu'on n'a pas nécessairement dans la fonction publique. Je ne veux pas dénigrer la fonction publique quand je dis ça, là, mais, compte tenu de la diminution de vos effectifs, parce que c'est quand même considérable, quand on regarde la courbe, est-ce que vous avez été obligés d'aller à l'extérieur donner des mandats spécifiques, ou ça se faisait avant, indépendamment de la fonction publique puis du nombre de fonctionnaires? Est-ce qu'il y a des mandats qui sont donnés par le ministère des Finances à des privés ou des consultants privés en matière d'analyse financière?

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

• (17 h 40) •

M. Monty (Luc) : M. le Président, je dirais que non. Globalement, pas plus qu'avant. On y va en mandat seulement pour des choses, des analyses financières très, très spécifiques quand on veut corroborer des analyses internes. Que ce soit pour des évaluations actuarielles, des calculs très spécifiques, on peut aller en mandat externe, on veut une expertise additionnelle, mais on veut avoir une expertise qui nous est propre.

Mais là où on a plus de difficultés sur les éléments que vous mentionnez, c'est quand on regarde... Par exemple, on prend la page 5 du document que... Vous mentionnez, sur le portrait de l'effectif, ce que je vous indiquais tout à l'heure, c'est que, dans les moins de 35 ans, on a 31 % de nos effectifs. Là où on... Donc, ce que ça montre, c'est qu'on a des possibilités pour aller chercher des jeunes. Quand on les fait entrer dans la fonction publique, au ministère des Finances, on leur offre une carrière intéressante avec des mandats, il faut les prendre jeunes. Quand on arrive pour embaucher à l'extérieur, dans les tranches qui ont déjà de l'expérience sur le marché du travail, c'est là qu'on est moins compétitifs, à cause de l'écart salarial, puis qu'on ne réussit pas. C'est rare qu'on va aller recruter à l'extérieur du gouvernement quelqu'un qui a cinq, six ans d'expérience dans une société privée. Parce que, là, c'est trop tard, il a déjà eu des conditions salariales plus avantageuses, ou ça fait quelques années, puis il ne fait pas le choix d'aller dans la fonction publique.

Alors, c'est un peu pour ça. Oui, on rentre des jeunes, mais... Parce qu'au centre, les gens à cinq, dix ans d'expérience qui sont allés dans le secteur financier, ce n'est plus possible, là. Et puis il y a certaines expertises, alors il faut rentrer les jeunes tôt puis il faut les garder longtemps. Puis ça, ça finit par nous faire une expérience importante. Puis souvent, bon, ce qu'on voit dans notre personnel, c'est des gens... bien, ils viennent de Québec, ils sont originaires de la région de Québec, ils veulent revenir. Moi, je suis un gars de la région de Montréal, je suis né... mais, je dirais, je suis resté, mais j'ai...

Une voix : C'est bon, ça.

M. Monty (Luc) : Je suis... la majorité des... Alors, c'est là qu'on voit que, bon, est-ce que ça fait en sorte, pour autant, qu'on est moins bons? Je ne pense pas. Mais on a moins de pluralité puis d'expériences diversifiées qui peuvent résulter des écarts salariaux. Mais on se débrouille très bien quand même. Puis on a des gens, je pense, que... des expertises pointues qui sont nécessaires, des gens comme l'équipe de Bernard, là, qui sont sur les marchés financiers ou qui ont des expertises financières importantes, ou dans d'autres secteurs, bien, c'est des gens souvent, oui, qui sont là depuis plusieurs années. Je ne sais pas, Bernard, si tu veux... Bernard Turgeon pourrait peut-être vous en parler. Mais c'est sûr que là on est en concurrence, et il y a des gens, oui, qui... des institutions financières, des fois, qui viennent nous chercher des gens qu'ils connaissent de réputation, qui agissent au ministère puis qui se font connaître par des institutions, puis on s'en fait prendre, mais...

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

M. Turgeon (Bernard) : Oui. Bien, effectivement, un des risques que nous courons dans mon secteur, c'est qu'on est en concurrence avec les autres institutions financières au Québec. Et je dirais qu'au cours des cinq dernières années je me suis fait voler une personne chaque année, qui est allée, dans la plupart des cas, travailler dans une institution financière de la région de Québec à un salaire nettement plus élevé qu'au ministère des Finances. Et ce qui est malheureux, c'est que ces gens-là qui sont partis, c'étaient des gens qui étaient au ministère depuis 10 à 12 ans, qui avaient vraiment une expertise complète, qui avaient fait le tour des marchés, etc., des gens sur lesquels on pouvait penser bâtir pour le futur. Et là ces gens-là se sont fait offrir des choses... Moi, je comprends très bien qu'ils n'aient pas refusé ça. Heureusement, on a encore des gens qu'on peut former, mais ça doit nous amener, je pense, à examiner les moyens de s'assurer de garder les ressources stratégiques, si on veut. Ça, c'est peut-être une réflexion qui devra être faite éventuellement.

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

M. Goyer : Oui. Ça explique un peu ma question, de savoir, M. le Président, si on avait des mandats externes, compte tenu des difficultés de rétention après... comme vous dites, là, vous vous faites voler une personne à toutes les années... d'expérience... Mais la manière de les retrouver, c'est d'aller les chercher avec un mandat spécifique, non?

M. Turgeon (Bernard) : Non, parce que ces gens-là s'en vont dans une institution financière comme une compagnie d'assurance ou... une institution financière de la région de Québec, et ils travaillent à la journée longue sur des mandats propres à l'institution. On ne peut pas aller les chercher par des mandats externes.

M. Goyer : Mon autre question, c'était plus une appréciation, parce que c'est une PME de 576, mais ils gèrent un budget drôlement important, hein? C'est une appréciation, peut-être, de la personne qui s'occupe des marchés financiers, mais... Est-ce qu'on a plus de difficultés à emprunter, le gouvernement du Québec, dans les dernières années? Le marché d'emprunt, est-ce qu'il est facile pour nous? Parce qu'on reçoit des études qui nous disent : Oui, oui, notre cote, elle est sauvegardée, etc., mais, vous qui avez vécu, on m'a dit, 34 budgets... C'est vous?

M. Turgeon (Bernard) : Oui, oui.

M. Goyer : Je n'osais pas le dire, parce que je vous regardais, je me disais : Il me semble qu'il est jeune pour avoir vécu 34 budgets.

M. Turgeon (Bernard) : Oui.

M. Goyer : Mais vous avez l'expérience.

M. Turgeon (Bernard) : Oui. C'est parce qu'il y a des années où il y a eu plus qu'un budget, et j'ai passé 32 des 35 dernières années au ministère des Finances dans plusieurs secteurs — analyse budgétaire, etc. — et je m'occupe du financement depuis 15 ans. Et pour aborder la question que vous posez : Est-ce que c'est plus difficile qu'avant ou... Je dirais que les marchés financiers se sont transformés au fil des ans, et les institutions, les grands emprunteurs qui ont du succès, ce sont ceux qui diversifient leurs sources de financement.

Et, à cet égard, le Québec a, depuis de nombreuses années, eu une politique visant à diversifier les sources de financement, non seulement en termes de marché, c'est-à-dire le marché canadien — qui est, de toute façon, notre marché de base, là, on fait plus de 80 % de nos emprunts sur le marché canadien — mais le marché américain, le marché

européen, l'Asie, etc. Donc, diversifier en termes de marché, diversifier en termes d'instruments, des émissions publiques, des emprunts privés, les produits d'épargne qu'on vend aux Québécois via Épargne Placements Québec, une diversification par les échéances... On émet à cinq ans, à 10 ans, à 30 ans.

On émet même, parfois, des obligations pour des maturités... La plus longue qu'on a, c'est 2076. Il y a une compagnie d'assurance qui avait besoin d'un produit financier pour pouvoir apparier son passif avec un actif de très long terme. Et donc, on a développé, avec la firme de courtage qui est venue nous parler de ça, on a développé un produit qui a une échéance de 2076 et qu'on a réussi à vendre à un taux plus faible que celui des obligations, mettons, 2040. Alors, la compagnie d'assurance était prête à payer une prime pour avoir un produit venant à échéance en 2076. Donc, c'est être à l'écoute des investisseurs. Ça, c'est quelque chose que l'on fait beaucoup.

Je parlais de la stratégie du gouvernement du Québec sur les marchés étrangers. On a été le premier emprunteur étranger sur le marché de Wall Street en 1879. Une émission de 3 millions sur 30 ans à 5 %... Et je n'étais pas au ministère à ce moment-là, je vous le dis.

Des voix : Ha, ha, ha!

Une voix : Nous n'avions pas pensé à ça.

M. Turgeon (Bernard) : Bien, c'est ça, là. Puis le Québec, au fil des années, dans les années 60, 70, a emprunté sur les marchés européens, a été parmi les premiers à aller emprunter sur le marché européen, le marché japonais, etc. Et donc, ça, là, quand on se bâtit une base d'investisseurs à la grandeur de la planète, ça nous permet de faire des émissions d'obligations, des emprunts qui sont des succès.

Et, si je peux dire ce qu'on a fait, au mois de février dernier, une émission d'obligations en dollars américains de 1 250 000 000 de dollars, qui a été vendue — ça, on appelle ça des émissions mondiales — donc, simultanément sur les marchés, partout sur la planète. 89 % de l'émission a été achetée aux États-Unis, 8 % en Europe et Moyen-Orient, 3 % en Asie.

À d'autres moments, on a fait des émissions comme ça, où la part européenne était plus élevée. Mais ça, c'est excessivement important, de pouvoir avoir des sources de financement diversifiées.

Le Président (M. Marcoux) : Merci, alors, est-ce qu'il y a d'autres questions?

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, parce que...

Une voix : Bien, j'ai passé mon temps? Excusez-moi, allez-y.

• (17 h 50) •

Le Président (M. Marcoux) : Bien, pas mal, oui... Mais j'avais peut-être, si vous me permettez, une couple de questions s'il n'y a pas de question du côté de...

Très rapidement, pour ce qui est des ressources informationnelles, dans le rapport annuel, on indique, là, qu'il y a des projets de développement, il y a également des activités de continuité et d'encadrement. Il y a peu d'informations sur les types de projets de développement. Je comprends que, là, pour ce qui est de la continuité, là, ça, ça roule, mais, pour les nouveaux projets de développement, est-ce qu'il y a des projets de développement importants? Quel est l'ordre de grandeur des investissements? Parce qu'enfin on retrouve peu d'informations, si je comprends, dans le rapport annuel de gestion à cet égard-là. Et c'est toujours des investissements relativement importants, dépendant, là, de la dimension d'un ministère.

Alors, pourriez-vous nous donner peut-être un peu plus d'informations sur les principaux projets de développement? Puis là un ordre de grandeur des estimés de dépenses qui y sont associées?

M. Monty (Luc) : Oui, M. le Président.

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

M. Monty (Luc) : C'est de l'ordre de 7 millions. Notre budget informatique est de l'ordre de 7,5 millions. Et puis, comme il est indiqué dans le rapport annuel, la plus grande partie de nos dépenses va quand même dans la mise à jour de systèmes existants, parce qu'on a... Puis les systèmes informatiques au ministère, ils supportent... Les gros systèmes informatiques sont situés surtout au Contrôleur des finances, qui doit assurer l'ensemble de la comptabilité gouvernementale, et aussi au niveau des systèmes de la gestion de la dette.

Et puis les principaux projets de développement présentement en cours au Contrôleur des finances, ils consistent à produire, par exemple, des solutions pour produire plus efficacement les notes et les annexes des états financiers du gouvernement. Ça, c'est un projet, par exemple, estimé à 600 000 \$. On a aussi des solutions de transmission électronique des états financiers pour les commissions scolaires, les établissements et les agences de santé. On a parlé tantôt que le gouvernement avait consolidé ces entités-là. Oui, on obtient les chiffres, mais, si on veut avoir sur une base, de façon... établir des liens avec les commissions scolaires, les établissements et les agences, bien, il faut, au plan informatique, développer ces solutions-là. Ça, c'est un projet estimé à près de 800 000 \$. Alors, ça, ce sont des exemples.

Nous avons aussi, du côté de la gestion de la dette, la modernisation des systèmes d'information du Fonds de financement et de Financement-Québec. Nous avons aussi des solutions de conciliation de la comptabilisation des recettes gouvernementales, alors tous les systèmes de suivi des recettes. Parce que j'ai indiqué tantôt que le ministère des Finances, à chaque jour, examine l'encaisse et s'assure que les comptes de banque sont à zéro, hein, pour ne pas avoir trop de liquidités dans les comptes puis ne pas être négatif, donc être assurés... Alors, on a tous des systèmes de suivi informatique pour ça, qui doivent être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution des technologies bancaires et de perception.

Alors, c'est le genre d'investissement informatique qui est le plus important, donc ce sont plus des mises à jour de systèmes que des nouveaux développements. Les nouveaux développements, on va les voir surtout au niveau administratif quand... parce qu'on est des... Pour l'essentiel du reste du ministère, ce sont des services-conseils, donc c'est plus des technologies moins lourdes, des technologies pour développer et gérer des dossiers. Alors, oui, il y a des dépenses de développement, mais elles sont moins importantes.

Le Président (M. Marcoux) : Et est-ce que c'est... vraiment, les ressources sont à l'interne, ou si vous demandez des services externes pour réaliser ces projets-là, les principaux projets?

M. Monty (Luc) : Pour une portion, elles sont à l'interne, je dirais. Je pourrais peut-être demander à mon directeur informatique.

Une voix : 18 % à l'externe, 82 %...

M. Monty (Luc) : Alors, 18 % à l'externe. Alors, ce sont vraiment... Quand on essaie de... D'abord, parce que... Pourquoi peu d'externe? Parce que souvent, ce sont des systèmes qui sont quand même uniques, gouvernementaux, donc qui ont été... qui sont uniques à nos façons de faire, qui ont... et puis, où on a développé une expertise, puis... Mais, à l'occasion, on a besoin d'un complément pour développer certaines portions de projets. Mais on tient aussi à garder une présence importante pour en avoir la connaissance, parce qu'on a à les gérer après au plan quotidien. Puis il y a une question aussi d'imputabilité. Au ministère des Finances, comme on est responsables, on a un mandat spécifique d'intégrité des systèmes, il faut être capables de les contrôler, on dit bien «le Contrôleur des finances», hein, mais il faut être capables d'opérer et d'être à l'abri, d'être en pleine possession des outils qu'on opère.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce qu'il vous serait possible, peut-être, de transmettre à la commission les cinq ou six principaux projets d'investissement dans les systèmes d'information que vous êtes en train de réaliser ou que vous prévoyez réaliser au cours de la prochaine année? Parce que ça permettrait d'avoir une information qui peut être intéressante et utile pour les parlementaires. Parce que c'est un sujet, les ressources informationnelles, qui préoccupe la Commission de l'administration publique depuis déjà quelques années. Puis je comprends que vous avez peu de contrats à l'externe, là, ça, je comprends bien ça. Mais, si c'est possible de le faire, là, ce sera apprécié.

M. Monty (Luc) : Oui, M. le Président, certainement. Ce que je pourrais dire, c'est qu'on essaie d'éviter les trop gros contrats, on essaie d'avoir des contrats ou des projets qui sont de taille raisonnable, qu'on puisse reconsidérer. Souvent, il y a des projets qu'on entame et qu'on, après une certaine période, met sur la glace parce qu'on voit qu'ils ne sont pas appropriés. Alors, on veut être capables de se repositionner, d'avoir une flexibilité, et ne pas s'engager dans des monstres qui prennent...

Le Président (M. Marcoux) : Mais une fois engagés, vous allez jusqu'à la fin.

M. Monty (Luc) : C'est ça.

Le Président (M. Marcoux) : Peut-être une dernière question. C'est relié à votre plan stratégique. Vous mentionnez dans votre présentation que, conformément aux bonnes pratiques de gestion par résultats — parce que je pense qu'on n'en a pas parlé beaucoup, là, mais c'est un élément important — vous dites : Nous présenterons un sommaire des principaux résultats en distinguant de façon plus évidente les objectifs qui sont propres au ministère de ceux qui sont de portée gouvernementale. Puis je comprends, vous avez mentionné au début, d'ailleurs, que le ministère des Finances, là, est un conseiller du gouvernement et est très impliqué dans des orientations de nature de politique ou de «policy». Est-ce que vous pourriez, peut-être très brièvement, nous en parler un peu, de ce que vous entrevoyez, premièrement? Et, deuxièmement, quand, à quel moment vous prévoyez, là, mettre à jour le plan stratégique dans le cadre de l'orientation que vous mentionnez?

M. Monty (Luc) : Oui, merci, M. le Président. On a observé justement dans le rapport de la commission, à cet effet, qu'il y avait une préoccupation importante de distinguer les objectifs du ministère de ceux du gouvernement peut-être de façon un peu plus évidente. Jusqu'ici, depuis la préparation de plans stratégiques, qui est quand même relativement nouvelle, c'est juste depuis le début des années 2000 qu'il y a des plans stratégiques. Il y a trois, quatre ans, donc c'est la troisième ou quatrième reprise que les ministères ont développé cette pratique-là, je pense, qui est une bonne pratique, qui nous force à cibler nos orientations. Jusqu'à maintenant, souvent, on n'avait pas de cible, donc on épousait dans nos rapports la cible gouvernementale, surtout dans des organismes, je dirais, à caractère central comme le nôtre, le ministère

des Finances. Puis, après examen des autres plans stratégiques, par exemple, si on regarde celui du Conseil du trésor ou du Conseil exécutif — c'est la même chose, en tout cas, je parlais des derniers — il n'y avait pas de cible spécifique, ou souvent c'était une cible commune à celle du gouvernement. Mais c'est une difficulté, je pense, qui n'est pas propre au gouvernement du Québec. On regarde... j'examine...

Le Président (M. Marcoux) : ...pas possible, là, mais vous...

• (18 heures) •

M. Monty (Luc) : J'ai examiné le... Vous examinez le rapport d'activité du ministère des Finances du Canada, c'est la même chose. Et même, on le dit bien dans le rapport, il n'y a pas de cible pour cet objectif. La cible, par exemple, en matière de réduction de la dette, c'est d'avoir un poids de la dette qui est compétitif avec le reste des pays développés. Alors, on voit que, pour les organismes centraux... je pense que c'est important qu'un ministère comme le nôtre appuie le gouvernement... tout gouvernement dans l'exercice de ses politiques. Et ça, ça doit rester, puis on voit que... Mais, en même temps, je pense que, comme vous le soulignez, il peut y avoir des... une façon pour le ministère de se distinguer à l'intérieur de cet objectif-là, comment, au plan administratif, il peut également, sans porter ombrage au gouvernement en place, comment il peut faire preuve de sa bonne gestion. Mais on voit que ce n'est pas une précaution, c'est une préoccupation qui doit... qui n'est pas seulement unique à nous.

Le Président (M. Marcoux) : Merci. Alors, s'il n'y a pas d'autre question... Oui, M. le député de Deux-Montagnes.

M. Goyer : Petite question, M. le Président, brièvement.

Le Président (M. Marcoux) : Très brièvement, pour ne pas dépasser l'heure. Autrement, ça prend le consentement.

M. Goyer : Ah! Regarde donc ça.

Le Président (M. Marcoux) : Mais allez, allez, oui, oui.

M. Goyer : Ah, les journées passent. Peut-être par modestie, M. le Président, le sous-ministre est passé par-dessus trois lignes dans votre déclaration. Vous passez de 671 à 1 500 employés. Je ne vous souhaite pas une double tâche parce que je ne voudrais pas être dans vos souliers, mais vous avez parlé tantôt que vous vous... il y avait l'adaptation des cultures des deux ministères qui vont fusionner, ça, je comprends, mais très technique, est-ce que vous allez fusionner physiquement dans le même édifice de 600 à 1 500? Logistiquement parlant, là, comment vous opérez pour fusionner? Parce que là, on se rend compte que c'est la souris qui gobe l'éléphant, hein? 671, 1 500, c'est plus que le double.

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

M. Monty (Luc) : Ce n'est pas nécessaire. Opérationnellement d'abord, physiquement les trois entités sont assez proches, donc 12 Saint-Louis, 710 d'Youville et près de... Place Québec, là, donc à proximité. Il n'y a pas une nécessité de déplacement important. Il y a peut-être certaines équipes administratives qui vont être regroupées dans un ou l'autre des bâtiments, mais presque pas de modifications sont nécessaires. Puis il y a plein d'entités aussi qui fonctionnent avec différents bureaux. Ce n'est pas parce qu'on n'est pas à la même place qu'on ne peut pas fonctionner en équipe, parce qu'il y a plusieurs organismes qui le font et qui sont encore bien plus distribués sur le territoire. Puis la proximité aussi fait que les membres d'équipes de directions, on fait ça à chaque semaine, ensemble, puis... Non, au plan logistique, il n'y a pas de difficulté particulière.

Le Président (M. Marcoux) : Alors...

Une voix : ...des ressources financières, vous avez les budgets, les crédits pour les ressources informationnelles, ça peut vous aider à vous...

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, merci, M. Monty, merci à tous les membres de votre équipe. Je sais que c'est toujours un travail exigeant de préparation pour le ministère, mais je pense que pour en tout cas les parlementaires, c'est important, et en même temps ça nous permet peut-être de mieux connaître un peu le ministère des Finances et sa mission, l'importance également qu'il revêt dans le cadre de l'administration gouvernementale. Alors, je voudrais vous remercier de votre disponibilité, de vos réponses.

On a peu touché à tout ce qui touche l'encadrement financier, donc M. Boivin n'est pas intervenu beaucoup, mais on pourra en reparler plus tard.

Alors, merci à toute votre équipe pour la préparation, pour les documents également, et ce qu'on peut constater, c'est que les pratiques que vous avez mises en place pour notamment tout ce qui touche la gestion du personnel, parce que ce n'est pas évident, comme vous le mentionniez, avec les spécialités dont vous avez besoin, des fiscalistes, des gens dans le domaine de la gestion financière, même si vous faites beaucoup de formation, et je pense que vous êtes, à cet égard-là, un bon exemple. Alors, merci beaucoup à toute votre équipe et puis on espère avoir le plaisir de vous rencontrer à l'occasion, peut-être pas ici mais dans d'autres milieux. Alors, merci beaucoup.

Merci aux membres de la commission puis également aux membres du secrétariat.

Je vous demanderais, s'il vous plaît... On va lever la séance quelques minutes pour permettre de quitter, de libérer, et puis on va prendre cinq minutes ici, au niveau de la commission, pour résumer un peu et finaliser nos conclusions. Alors, M. le sous-ministre, avez-vous un dernier commentaire?

M. Monty (Luc) : Merci, M. le Président. Bien, merci à la commission de nous avoir entendus. D'abord pour nous faire valoir nos pratiques de gestion, je pense qu'on était intéressés à expliquer ce que l'on fait. Puis merci aussi de nous faire connaître vos préoccupations, je pense que ça va nous orienter pour le futur puis pour le mieux dans la réalisation de notre mission. Alors, merci beaucoup.

Le Président (M. Marcoux) : Merci beaucoup, bonne fin de journée.

(Fin de la séance à 18 h 5)