



AAA Pour nous joindre  Recherche avancée

Accueil Députés Travaux parlementaires **Exprimez votre opinion !** Vidéo et audio Calendrier Ouvrir ▼

L'ABC de l'Assemblée Visiteurs Actualités et salle de presse Bibliothèque Publications Activités éducatives International Histoire

[Accueil](#) > [Travaux parlementaires](#) > [Travaux des commissions](#) > Journal des débats de la Commission de l'administration publique

## Travaux parlementaires

[Journal des débats](#)

[Travaux de l'Assemblée nationale](#)

**+** [Travaux des commissions](#)

[Cheminement des projets de loi](#)

[Projets de loi](#)

[Documents déposés](#)

[Calendrier hebdomadaire des travaux](#)

## Recherche avancée dans les travaux parlementaires

### Mots clés

Utilisez un ou plusieurs critères pour préciser votre recherche. Le critère « Mots clés » est obligatoire.



### Type de travaux

Travaux de l'Assemblée et



### Type de document

Tous les documents



### Sélectionner une période :

De



À



OU

### Choisir une session

Choisir une session

# Journal des débats de la Commission de l'administration publique

## Version finale

[Retour à la liste des séances du Journal des débats](#)

39<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session  
(23 février 2011 au 1 août 2012)

Le mercredi 1 février 2012 - Vol. 42 N° 7

Entendre la sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs concernant l'application de la Loi sur le développement durable

[Aller directement au contenu du Journal des débats](#)

## Table des matières

[Exposé du Vérificateur général, M. Michel Samson](#)

[Exposé du Commissaire au développement durable, M. Jean Cinq-Mars](#)

[Exposé de la sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, Mme Diane Jean](#)

[Discussion générale](#)

[Conclusions](#)

[M. Michel Samson, Vérificateur général](#)

[Mme Diane Jean, sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs](#)

[Le vice-président, M. Yvon Marcoux](#)

## Autres intervenants

Mme Francine Charbonneau, présidente suppléante  
M. Patrick Huot  
M. Scott McKay  
M. Pierre Reid  
Mme Danielle Doyer  
M. Etienne-Alexis Boucher  
\* M. Léopold Gaudreau, ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs  
\* M. Luc Vézina, idem  
\* Témoins interrogés par les membres de la commission

## Journal des débats

(Neuf heures quarante minutes)

**Le Président (M. Marcoux):** Donc, bienvenue à toutes et à tous. Ayant constaté le quorum, donc je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande, pour le rappeler, à toutes

les personnes qui peuvent avoir un cellulaire en leur possession ou bien d'éteindre la sonnerie ou encore de le fermer, s'il vous plaît.

Donc, l'objet de la séance de cette Commission de l'administration publique, c'est de procéder à l'audition sur l'application de la Loi sur le développement durable suite au rapport du Vérificateur général.

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

**Le Secrétaire:** Oui, M. le Président. Mme Champagne (Champlain) est remplacée par M. Boucher (Johnson); M. Simard (Richelieu), remplacé par Mme Doyer (Matapédia); et M. Simard (Kamouraska-Témiscouata), remplacé par M. McKay (L'Assomption).

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, M. le secrétaire. Donc, très brièvement l'ordre du jour de cette séance. Donc, après les remarques d'ouverture à la fois du Vérificateur général et de la sous-ministre du ministère, les discussions, les échanges des parlementaires seront d'une durée d'environ 2 h 25 min. Vous voyez que c'est précis. Alors, comme la tradition le veut, nous allons partager également le temps entre le groupe qui compose le gouvernement et le groupe qui compose l'opposition officielle. Les échanges, en alternance entre les deux groupes parlementaires, seront d'environ 10 minutes, avec la flexibilité, donc, incluant les questions et les réponses. Et puis, nous nous ajustons toujours en cours de route, là, selon le déroulement des échanges.

Donc, alors... Je pense qu'il n'y a pas d'autres choses, M. le secrétaire? Alors, maintenant, je vais inviter le Vérificateur général à nous faire un résumé de ses observations qui portent sur l'application de la Loi sur le développement durable. Et je souligne qu'il s'agit, dans le fond, d'une première audition sur le rapport du Commissaire au développement durable. Alors, il me fait plaisir de vous accueillir. Et puis, M. le Vérificateur général, je vous cède la parole. Je vous invite également à présenter les personnes qui vous accompagnent. Alors, M. Samson, à vous la parole.

#### **Exposé du Vérificateur général, M. Michel Samson**

**M. Samson (Michel):** Merci, M. le Président. Donc, M. le Président, Mmes MM les membres de cette commission, Mme la sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Dans un premier temps, permettez-moi de vous présenter les gens qui m'accompagnent. À ma gauche, M. Jean Cinq-Mars, qui est le Commissaire au développement durable, M. Serge Giguère, qui est directeur principal dans l'équipe du Commissaire, et les deux directrices de vérification de l'équipe du Commissaire, Mme Janique Lambert et Mme Caroline Rivard. À l'arrière, on retrouve deux membres de l'équipe du Commissaire, Mme Isabelle Bouchard et Mme Melanie Blackburn.

**Une voix:** ...

**M. Samson (Michel):** Oui.

**Une voix:** ...

**M. Samson (Michel):** Ah! Là, je le sais. Je peux vous le dire! Je peux vous le dire!

Donc, ma participation à cette audition de la Commission de l'administration publique me fait particulièrement plaisir, puisque ce sera la première fois, comme, M. le Président, vous l'avez mentionné, que vous aurez l'occasion de discuter avec le Commissaire au développement durable concernant la mise en oeuvre de la Loi sur le développement durable, en vigueur depuis avril 2006.

Nos propos d'aujourd'hui se basent sur les observations faites par l'équipe du Commissaire au cours des quatre dernières années, soit depuis la création du poste. Je souligne qu'en plus des missions de vérification de l'optimisation des ressources propres à ce secteur nous menons chaque année des travaux sous forme de vigie concernant directement l'application de la Loi sur le développement durable. Grâce à ces travaux, le Commissaire peut se faire une idée précise quant à l'évolution de la mise en oeuvre de la loi. Adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale, cette loi contient des préceptes fondamentaux afin de réaliser le virage nécessaire au sein de notre collectivité. Notamment, elle vise à instaurer un nouveau cadre de gestion dans l'Administration, à assurer la cohérence des actions gouvernementales et à favoriser une plus grande imputabilité.

Afin de vous tracer le portrait de la situation, si vous me permettez, M. le Président, je vais céder la parole à M. Jean Cinq-Mars, Commissaire au développement durable.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, M. Cinq-Mars.

#### **Exposé du Commissaire au développement durable, M. Jean Cinq-Mars**

**M. Cinq-Mars (Jean):** Merci, M. le Président, mesdames et messieurs. Alors, tout d'abord, je suis heureux de participer à cette séance portant sur l'application de la Loi sur le développement durable. Tout d'abord, sachez que je demeure profondément convaincu de la pertinence et de la valeur de la Loi sur le développement durable pour la société québécoise. Le plus important à mes yeux, c'est qu'elle inclut 16 principes qui doivent guider la prise de décision dans les ministères et les organismes et se refléter dans la révision des règlements, des programmes et des politiques en vigueur.

Par ailleurs, je veux souligner la contribution essentielle du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs à l'élaboration et à l'implantation d'un cadre institutionnel favorisant la mise en oeuvre du développement durable dans le secteur public.

Ces dernières années, on a noté que d'autres administrations ont instauré des cadres de développement durable qui ont donné des résultats positifs fort inspirants. Dans un de mes rapports, j'ai évoqué l'expérience de la Suède afin de démontrer qu'une telle démarche peut soutenir une économie vigoureuse. Et, soit dit en passant, c'est un des pays européens qui a passé à peu près avec le meilleur résultat la crise économique dont on vient d'être témoins.

Pendant cette même période, plusieurs grandes entreprises ont adopté des programmes de développement durable. En vue de baliser leurs efforts, des organisations internationales ont produit des guides. Ces derniers incluent des guides de bonnes pratiques concernant l'application des programmes, ils proposent aussi des standards en matière de reddition de comptes pour assurer la validité de l'information publiée par les entreprises au sujet de leur engagement à cet égard.

À l'instar des agences de notation financière, on a vu apparaître des agences similaires s'intéressant aux organisations publiques avec l'objectif de fournir aux investisseurs une information plus précise sur celles-ci quant à leurs activités relatives au développement durable. Ainsi, il est de plus en plus évident que des projets importants pour l'avenir de la société ne pourront se concrétiser sans une réelle volonté de prendre en considération les principes de développement durable. Il suffit de mentionner les enjeux associés à l'éducation, à l'occupation du territoire, à la protection des droits ancestraux des autochtones ou à l'exploitation des ressources naturelles.

En mars dernier, j'ai fait part à l'Assemblée nationale des lacunes majeures pour ce qui est de la prise en compte des principes du développement durable dans le dossier des gaz de schiste. En outre, je rappelais qu'un projet de l'envergure du Plan Nord ne pourrait obtenir ni le permis d'acceptabilité sociale ni le succès escompté si les acteurs faisaient abstraction des principes énoncés dans la loi.

Autant je demeure persuadé qu'il faut prendre un virage voulu par le législateur, autant j'estime que les processus et les outils de gestion actuels ne donneront pas des résultats probants en ce sens. Il convient ici de spécifier que des failles ont été décelées dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013, rendue publique en 2007. Pierre angulaire de la démarche entreprise, cette stratégie vise à établir un plan global permettant d'atteindre la cible à partir du point où nous nous situons. Or, elle a été élaborée avant que les principaux enjeux pour le Québec soient clairement déterminés, qu'un diagnostic formel soit posé et que l'on ait une vision exacte des changements requis. Cette situation fait en sorte que la stratégie contient 29 objectifs couvrant pratiquement tous les secteurs de l'activité gouvernementale. Toutefois, ces objectifs sont vagues et ils ne sont ni quantifiés ni accompagnés d'un calendrier de travail. La stratégie garde donc une portée générale qui ne permet pas de cibler des résultats attendus ni de vérifier la performance du gouvernement au fil des ans.

Je comptais beaucoup sur les indicateurs de développement durable afin de pouvoir fournir aux entités des précisions concernant la stratégie et, dès lors, de mieux orienter le contenu de leur plan d'action. L'ensemble des indicateurs retenus est complexe et ne guide pas suffisamment les ministères et les organismes. Je rappelle que 20 indicateurs de premier niveau ont d'abord été adoptés par le gouvernement pour surveiller et mesurer les progrès accomplis.

Puisque les enjeux n'ont pas été cernés de manière adéquate, établir les liens entre ces indicateurs de premier niveau et les défis à relever s'avère un exercice ardu. Ces liens sont aussi ténus par rapport au contenu de la stratégie. Se sont adoptés à la liste plus de 80 indicateurs associés aux objectifs de la stratégie et plus de 1 000 autres relatifs au plan d'action des entités. Il est facile d'imaginer la difficulté de gérer un tel système à trois niveaux et de se prononcer sur les avancées ou les résistances.

*\*\* (9 h 50)\*\**

Avant l'adoption des indicateurs de développement durable, quelque 130 entités ont respectivement produit un plan d'action afin de contribuer

à la mise en oeuvre de la stratégie gouvernementale. C'est ici qu'ont été définis au total près de 900 objectifs organisationnels et plus de 1 100 actions à poursuivre. Je me questionne sur la valeur ajoutée de tous ces plans, notamment parce que les liens entre ceux-ci et les objectifs de la stratégie sont souvent difficiles à saisir. Sur le terrain, devant le caractère vague et général de la stratégie, les entités ont tendance à conserver leurs façons de faire et à ne retenir que les objectifs qui s'accordent bien avec leurs activités traditionnelles. Les lacunes constatées au fil des temps dans la planification de la démarche ont influé sur les résultats de la première reddition de comptes, effectuée en 2009-2010, à l'égard des plans d'action des entités. En effet, l'information produite alors ne permet pas d'apprécier leur contribution réelle au développement de la stratégie... au déploiement de la stratégie, je m'excuse, ni les progrès enregistrés par l'Administration en matière de développement durable. Ce qui me préoccupe en particulier, c'est le peu d'effets directs de la démarche sur les processus de décision et sur les habitudes de gestion des ministères et organismes en fonction de leur mission respective et de leurs activités principales. À preuve, plus de cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi, les dirigeants ont toujours autant de difficultés à intégrer ces principes lorsqu'il s'agit de revoir leur réglementation et les programmes.

Pour toutes ces raisons, je crois qu'il est primordial de faire un bilan global et de repenser nos outils de travail le plus rapidement possible. En l'absence d'un sérieux coup de barre, je crains d'arriver aux mêmes conclusions que mon homologue fédéral. Après 10 ans d'efforts, il a déploré l'essoufflement de la démarche entreprise à l'échelle du pays. Dans mes rapports, j'ai proposé des voies à explorer afin de relever les défis posés par le développement durable. Je pense, entre autres, à une coordination interministérielle plus efficace, à une gestion horizontale des programmes au lieu d'une gestion par silo, à une approche multidisciplinaire faisant ressortir les différentes facettes du développement et à une prise de décision basée sur des incidences à long terme.

Dernièrement, le secrétaire général des Nations unies, en vue de préparer la Conférence internationale de Rio+20, en juin prochain, suggérait les pistes suivantes pour raffermir le cadre institutionnel du développement durable: tout d'abord, assurer la cohérence et l'intégration des politiques dans les domaines économique et social... social et environnemental; améliorer l'analyse et les conseils scientifiques; consolider la mise en oeuvre, l'évaluation, le suivi et la responsabilisation; limiter le chevauchement des activités; accroître la participation; renforcer les capacités nationales et locales.

En terminant, je réitère la nécessité de modifier nos modes de gestion pour tendre vers un développement de la société qui soit plus durable. C'est pourquoi je tiens à participer aux travaux de cette commission et à contribuer de la sorte à l'amélioration de la gestion publique québécoise, tout en appuyant le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs dans ce vaste et ambitieux chantier. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, M. Cinq-Mars. Maintenant, je vais céder la parole à Mme Diane Jean, qui est la sous-ministre du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, pour son exposé d'une durée d'environ 15 minutes, et je l'invite également à nous présenter les personnes qui l'accompagnent. Alors, Mme Jean.

#### **Exposé de la sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, Mme Diane Jean**

**Mme Jean (Diane):** Merci beaucoup, M. le Président. Mesdames messieurs les parlementaires, bonjour. Il me fait plaisir d'être avec vous aujourd'hui. Je vous présente mes collaborateurs: à ma droite, Léopold Gaudreau, sous-ministre adjoint au développement durable et témoin de toute l'opération que nous allons analyser ensemble ce matin; Luc Vézina, directeur du Bureau de coordination du développement durable qui est issu de la nouvelle loi et des commissions parlementaires qui s'en sont suivies; Caroline Drouin, secrétaire générale et directrice de la vérification interne.

Alors, il me fait plaisir de vous présenter ce matin quelques observations sur notre démarche. On m'a dit que vous avez eu le document. C'est une présentation...

**Le Président (M. Marcoux):** Ça ici?

**Mme Jean (Diane):** Oui, c'est ça. Alors, je vous guide dans la présentation. Je vais vous faire un bref rappel de la démarche gouvernementale de développement durable, puis je vais vous souligner ce qui m'apparaît être des réalisations collectives importantes, et en conclusion je vais vous livrer mes principaux constats, défis à relever et les pistes d'amélioration que j'y vois.

La planche suivante vous présente la voie verte. La voie du développement durable... vous l'avez en tout petit, mais, dans la chemise que je vous ai déposée puis qui contient les principaux documents qui nous accompagnent dans notre démarche de développement durable, vous avez cette grande acetate qui nous dit... qui nous montre la voie mondiale sur le développement durable, à partir de la fondation du Club de Rome, en 1968; et tout ce qui est en bleu, ce sont les actions québécoises au cours de la période. Alors, le Québec s'est inscrit dans une démarche de développement durable depuis 1972, évidemment à un rythme variable et avec une accélération depuis les années 2005, avec la consultation publique sur le Plan de développement durable, l'adoption à l'unanimité de la loi en 2006, la première stratégie en 2007, et ça s'accélère. Mais c'est pour démontrer comment notre action s'imbrique dans celle de l'ensemble de la communauté internationale.

Nous avons un cadre légal innovateur et englobant. Le Québec, en 2006, a été l'un des premiers États à se donner un encadrement légal. Quelques autres États seulement ont fait un cadre légal: la Belgique, le Canada, la Corée du Sud, le Luxembourg, Manitoba, Terre-Neuve-et-Labrador. Et notre lecture actuelle, la portée, la mise en vigueur est très variable selon les États. Les objectifs de la loi: instaurer un nouveau cadre, concourir à réaliser un virage nécessaire dans la société, assurer la cohérence gouvernementale, favoriser une imputabilité plus grande des ministères et organismes face au développement durable. Je dirais que ces objectifs-là nous apparaissent toujours autant d'actualité, puisqu'ils visent à instaurer une culture de développement durable dans la société.

Toute la démarche s'appuie sur trois instruments principaux: la loi, une stratégie et des plans d'action. Alors, nous avons donc une stratégie qui est... qui en ratisse large et qui... elle s'est élaborée ainsi, il faut le dire, à la suite d'une large consultation de la population, près de 400 mémoires, cinq mois de consultations. Toutes les régions du Québec ont été invitées avant une mise en place de la démarche. Et il faut aussi se rappeler, comme ça a été dit tout à l'heure, que c'était une première stratégie de développement durable. Alors, on cherchait à couvrir, c'est bien certain, tous les angles de toutes les... sur diverses facettes, ce qui fait qu'on est arrivés avec trois indicateurs, trois niveaux d'indicateurs et des rapports qui s'ajoutent à toutes ces étapes.

Les moyens de reddition de comptes, justement, donc il y a, pour les ministères et organismes, une reddition de comptes annuelle dans le rapport de gestion des activités des ministères et organismes qui nous permet de savoir à chaque année où un ministère se situe par rapport à sa démarche. Il y a des rapports périodiques de mise en oeuvre de la stratégie. Et, à ce titre, l'année 2013 sera une année de rendez-vous pour le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs avec les parlementaires, puisqu'on déposera deux rapports importants: un rapport de mise en oeuvre de la stratégie et un rapport d'application de la loi. Ce sera une année bilan de toute cette démarche mise en place.

Les 16 principes pour la mise en oeuvre du développement durable. On en parle beaucoup, vous avez un petit graphique qui les met dans un cercle. Pourquoi on les met dans un cercle? Parce qu'il n'y a pas de hiérarchie, pas de préséance. C'est un ensemble de principes. Je vous l'ai aussi donné dans un petit aide-mémoire qui est près de vous. Mais il nous aide à voir comment le développement durable, c'est l'ensemble de l'environnement, c'est l'ensemble des facettes de notre vie en société.

J'en rappelle quelques-uns des principes: santé et qualité de vie, équité et solidarité sociale, protection de l'environnement, efficacité économique, participation et engagement. Alors, on voit bien que faire une loi, une stratégie, des plans d'action en développement durable, ça sollicite toute la société et ça exige de porter un jugement sur toutes nos façons de faire.

La stratégie. La stratégie, c'est un document central dans notre façon de réaliser notre mandat. C'est le cadre de référence, ça nous donne les objectifs à atteindre et ça nous donne aussi des indications sur les moyens de s'y prendre. Il y a trois enjeux de mise en oeuvre: développer la connaissance. Développer la connaissance, c'était un enjeu, c'en est toujours un, en matière de développement durable. Et la connaissance évolue, et la suivre, c'est un enjeu majeur. Promouvoir l'action responsable basée sur les principes et favoriser l'engagement de tous.

La stratégie est vaste. Il y a neuf orientations stratégiques, mais trois sont prioritaires: informer, sensibiliser, éduquer. À la base, donc, faire connaître. Deuxième orientation prioritaire: produire et consommer de façon responsable, aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée. Alors, la stratégie nous indiquait de s'orienter sur ces orientations-là pour les premières étapes. De ces orientations prioritaires, trois activités incontournables issues d'une commission parlementaire ont été identifiées, et elles ont été réalisées: un plan gouvernemental de sensibilisation et de formation à la démarche, adopté en 2008, une politique administrative pour un gouvernement écoresponsable, adoptée en 2009, et des plans sectoriels gouvernementaux pour l'accompagnement des secteurs: municipaux, entreprises privées, réseau

de la santé et des services sociaux et de l'éducation, adoptés en 2009 également.

*\*\* (10 heures)\*\**

Dans notre mandat, il y a celui de favoriser le développement d'outils de développement durable. Le ministère du Développement durable en a développé, mais aussi des organismes de l'État, par exemple la CSST, ont pris l'initiative de produire des documents de sensibilisation en ligne dont tous les ministères peuvent bénéficier. Il y a des exemples que vous pouvez voir ici: trousse de formation, modèle interactif de sensibilisation. Ici, on souligne, dans les outils, parce que ça aide à prendre la décision, la fin des contrats d'achat d'eau de source embouteillée par le gouvernement. Alors, c'est une action qui favorise l'utilisation de l'eau du robinet, des activités de sensibilisation, pour inciter à délaissier le recours aussi aux petites bouteilles d'eau. Alors, c'est des petits gestes qui comptent.

Cohérence et coordination, quel est notre mandat? Promouvoir, coordonner la production d'indicateurs, la réalisation de bilans, améliorer les connaissances, conseiller le gouvernement. On exerce notre fonction de coordination, mais chaque ministère demeure responsable de ses actions et de réaliser son mandat dans une perspective de développement durable. Le ministère veut être un facilitant, un conseiller, un aidant, un accompagnateur et le gardien des exigences de la loi, mais chacun doit assumer cette démarche à même son mandat.

Comment est-ce qu'on le fait? On le fait avec un comité interministériel, des tables de concertation spécifiques sur des mandats, des tables des différents acteurs, des groupes de travail. Vous avez la liste, je ne vous la répète pas. Nous maintenons, puis ça, c'est un point peut-être auquel on peut s'arrêter un petit peu plus, un réseau d'intervenants, de conseillers en développement durable dans chacun des ministères et organisations. Typiquement, ces gens-là sont au bureau du sous-ministre ou du président-directeur général. Ils sont là pour regarder la prise de décision et alerter la direction et l'organisation pour la prise en compte. Alors, on a des personnes-ressources dans toutes les organisations, bien de l'information sur le portail gouvernemental, un bulletin des communicateurs, un ensemble, donc, de mesures qui nous permettent de jouer notre rôle de coordination.

Les ministères, ils ont fait des plans d'action. En effet, ils sont nombreux. On a 132 plans d'action. Chacun contient de nombreuses réalisations. Mais j'aimerais ça vous souligner quelques-unes des réalisations qui m'apparaissent significatives: la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier, en 2010: c'est une loi qui inclut clairement le principe de développement durable; la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles, qui a été revue en 2011 en intégrant encore plus expressément cette perspective de développement durable; le Plan Nord est un projet exemplaire de développement durable. Le Plan Nord, non seulement il contient un chapitre sur le développement durable du Nord, mais il contient un document distinct sur des engagements de protection dans le Nord, il a fait l'objet d'une consultation spécifique et il fait l'objet d'engagements spécifiques destinés à assurer le développement du Nord. La stratégie... et l'occupation et la vitalité des territoires, et le projet de loi sur l'aménagement durable du territoire et de l'urbanisme sont deux documents, l'un adopté l'autre en cheminement, qui incluent clairement les principes. La stratégie de développement de l'industrie québécoise de l'environnement et des technologies vertes; le Plan d'action concerté sur l'agroenvironnement et la cohabitation harmonieuse du MAPAQ-MDDEP-UPA, 2007-2010; la stratégie d'économie d'eau potable. La révision de la Loi sur les contrats des organismes publics, en 2008, qui intègre des spécifications liées au développement durable et à l'environnement dans les appels d'offres. Alors, il est possible d'intégrer, dans les critères de qualification et d'octroi, de telles spécifications. La révision du Règlement sur l'enregistrement des exploitations agricoles et sur le paiement des taxes foncières pour intégrer les exigences d'écoconditionnalité.

Alors, ça m'apparaît, au-delà des statistiques et des plans, des repères importants pour réaliser le chemin qu'on a fait en développement durable. Alors, au-delà de ça, 43 entités ont adopté un cadre de gestion gouvernemental ou un système de gestion gouvernemental, 126 ont mis des activités de sensibilisation. Plusieurs ont mis des gestes en place, des gestes suggérés par la stratégie, par exemple: c'est des mécanismes pour réduire la consommation de carburant, les économies d'énergie au bureau, la consommation d'eau potable, l'utilisation des vidéoconférences en remplacement des déplacements; c'est des dispositifs qui prévoient l'utilisation de papier et carton recyclé, les écrans répondant à des critères d'économie d'énergie, l'achat de véhicules légers, les imprimantes moins dommageables pour l'environnement, les cartouches recyclées, donc tous ces gestes-là.

Au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, notre nom a changé au cours de ce processus. Du ministère de l'Environnement, nous sommes devenus le ministère du Développement durable. Alors, tous les jours, dans notre signature, c'est un rappel. Nous

avons une direction générale puis un bureau dont la mission est de s'assurer de la coordination et de l'intégration des principes.

En conclusion, la démarche gouvernementale est bien amorcée dans l'administration publique. Les premiers résultats confirment l'instauration d'un nouveau cadre de gestion. La mise en oeuvre et le suivi de la stratégie sont des exercices exigeants et s'inscrivent dans une démarche d'apprentissage et d'amélioration continue. Des améliorations sont apportées régulièrement notamment en regard des constatations du Commissaire au développement durable. L'Administration implante la démarche. La concertation, la cohérence et des changements d'attitude sont de plus en plus perceptibles, on l'a vu, des lois, des politiques et des stratégies intègrent la recherche. 15 programmes ont été ajustés par le ministère pour inclure des critères d'écoconditionnalité, 24 autres pour favoriser l'adoption de pratiques responsables.

Quels sont les défis qui nous restent? Poursuivre, consolider, approfondir la mise en oeuvre de la démarche, intégrer de nouvelles composantes d'envergure dans la stratégie, comme on est en voie de le faire pour l'Agenda 21 de la culture; prendre davantage en compte les principes de développement durable au sein des ministères et organismes; initier, comme nous en a parlé aussi le Commissaire, un processus d'étalonnage sur la gouvernance du développement durable. Peut-être pouvons-nous y trouver des leçons

On a fait, comme le Commissaire, quelques observations sur quelques États, mais je pense qu'il serait intéressant de faire un processus général d'évaluation des façons de faire ailleurs pour y chercher les meilleures façons de faire. Renforcer la structure de gouvernance et favoriser la réalisation d'actions conjointes. Si j'ai le temps, je peux vous expliquer un peu plus ce qu'il en est...

**Le Président (M. Marcoux):** Bien...

**Mme Jean (Diane):** ...ou bien je conclus, puis on en parlera plus tard?

**Le Président (M. Marcoux):** ...je pense que je vous inviterais peut-être à conclure...

**Mme Jean (Diane):** Je conclus.

**Le Président (M. Marcoux):** ...pour permettre les discussions.

**Mme Jean (Diane):** C'était ma dernière ligne.

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

**Mme Jean (Diane):** Alors donc, ce qu'on souhaite, c'est améliorer la reddition de comptes auprès des parlementaires, et on a un rendez-vous important avec les parlementaires en 2013. Et puis, sur la structure de gouvernance et favoriser des actions conjointes, je vous en entretiendrai plus tard. Merci.

#### Discussion générale

**Le Président (M. Marcoux):** Bien, merci, Mme la sous-ministre. Maintenant, nous allons procéder à la période de questions, d'échange.

**Des voix:** ...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Je demanderais l'attention des membres, s'il vous plaît. Donc, nous allons procéder à la période d'échange, et vous comprendrez, je pense, qu'un certain nombre de questions qui vont vous être posées, sans vouloir en présumer, et qui vont être reliées à des éléments du rapport du commissaire à l'environnement. Donc, je cède la parole, ici, du côté des députés du gouvernement. Qui veut prendre la parole?

**Une voix:** ...

**Le Président (M. Marcoux):** Ils sont en train de négocier?

**Une voix:** ...

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, si je comprends, c'est le député de Vanier qui a eu raison. Donc, je cède la parole au député de Vanier.

**M. Huot:** Oui. Merci. Merci, M. le Président. Bienvenue. Bienvenue à vous. Ça fait plaisir de vous recevoir, votre équipe du ministère de l'Environnement, l'équipe du Vérificateur général également.

Moi, petite question, j'essayais de me remettre dans... on a notre rôle, ici, de parlementaires, de législateurs, de regarder avec les différents ministères et organismes leur reddition de comptes, mais on a un rôle aussi avec notre population. Puis je m'imaginai discuter avec mon voisin, quand on déneige notre entrée, qu'on a des discussions, puis je regardais tout ça, votre présentation, on a très peu parlé de la question de l'impact pour le citoyen.

Dans ma perception -- vous avez une déclaration de services aux citoyens -- vous avez un rôle... vous avez un rôle à jouer, de protection de l'environnement, d'améliorer, comme on dit, le milieu de vie pour tout le monde, etc., mais, j'essayais de voir, cette stratégie-là, elle est très, très administrative, si on veut, qui a un impact beaucoup... on demande un effort à tout l'appareil public. Mais concrètement, si, moi, j'essaie... en jasant avec mon voisin, je lui dis: On a une belle stratégie de développement durable, au gouvernement du Québec. Tous les ministères, tous les organismes ont fait des plans d'action. Qu'est-ce que ça change concrètement? C'est quoi, l'impact concret, au quotidien, qu'on a eu sur le citoyen, sur notre vie au quotidien? Ça ne fait pas tellement longtemps qu'elle est là, cette stratégie-là, j'en suis conscient. On dit toujours, en environnement, c'est peut-être le ministère par excellence qui se projette dans l'avenir, qui a une vision que ce qu'on fait aujourd'hui peut avoir un impact sur 20, 25 ans, ce que les autres ministères ne font pas nécessairement ou pas assez, peut-être. Donc, on dit toujours: Chaque petit geste compte, chaque petit geste est important et va avoir un impact à court, moyen et long terme. Mais ce qu'on a fait, là, ce que l'ensemble de l'appareil gouvernemental a fait et est en train de faire, actuellement, à ce jour, après quelques années, c'est quoi, l'impact que ça a eu sur le citoyen au quotidien? Êtes-vous capables de me répondre à ça? Ça a l'air d'une colle, comme ça, mais je suis intrigué, parce qu'on n'a pas... dans la présentation, vous n'avez pas beaucoup de temps pour faire votre présentation, mais la préoccupation citoyenne était absente, à mon avis, de votre présentation.

*\*\* (10 h 10)\*\**

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Bon, écoutez, soyez assuré que, si elle était absente de ma présentation, elle n'est pas absente de mes préoccupations puis de ma façon d'envisager la mission. Je vous dirais qu'elle n'est pas absente non plus, elle est tout à fait présente dans la loi, puisque l'assise de la loi, ce sont les principes de développement durable. Alors qu'est-ce que la loi nous dit puis qu'on veut qui change dans notre façon d'agir, c'est qu'on fasse du développement de façon durable qui... qu'on y inclue la santé et la qualité de vie, l'équité et la solidarité sociale, la protection de l'environnement, la participation et l'engagement.

Ce qu'on voudrait, ce qu'on veut puis qu'on essaie de faire, c'est que chaque décision s'appuie sur ces principes-là. Alors, si les décisions se prennent ainsi, le citoyen est gagnant, nous sommes tous gagnants.

Je sais que, ma présentation étant axée sur la démonstration que tous sont en action, elle relève de la statistique pour une bonne part, mais la statistique, elle cache cela. C'est pour ça que j'ai voulu vous citer quelques politiques, programmes qui, de façon évidente... Mais ce qu'on souhaite puis ce qu'on va chercher avec tous les programmes de formation et de sensibilisation -- et d'ailleurs on a fait aussi une enquête auprès des employés pour apprécier leur connaissance des concepts, puis les résultats ont été probants que la formation avait eu ses effets -- donc, notre objectif, c'est de s'assurer que la prise de décision se fait en intégrant les principes. Et je pense qu'on peut démontrer, avec des dossiers particuliers comme ceux que je vous ai dits et à travers d'autres dossiers qui ont été cités aussi, que ces principes-là sont présents. Prenons participation et engagement. Prenons le principe de participation et engagement. Quand, dans des dossiers comme le Plan Nord, dont on a parlé, on introduit la consultation des partenaires, c'est de la participation et de l'engagement, la recherche de l'acceptabilité sociale.

La protection de l'environnement, je pense qu'on ne peut pas douter de la place que prend la protection de l'environnement dans la prise de décision. Le même dossier du Plan Nord, c'est évident. Je vous ai parlé d'un chapitre sur l'environnement dans le Plan Nord et d'un document distinct pour s'assurer que la préoccupation est présente. L'accès au savoir. Dans notre programme d'activités, dans tous les plans d'action des ministères, il y a une recherche d'information sur comment développer de façon durable l'ensemble de nos activités. Donc, je vous dirais que le plus grand appui de la démarche et de notre rôle, c'est de s'assurer de cette culture du développement durable.

Puis, si je peux me permettre une remarque de plus, moi, j'étais sous-ministre du Développement durable il y a 10 ans, puis je le suis redevenue après un long détour dans l'Administration, 10 ans plus tard. J'étais là de 1999 à 2001, puis je suis revenue en 2010, et, moi, je peux dire que j'en ai vu un, changement. Je peux vous dire qu'entre 1999 et 2001 la présence même du concept et de la préoccupation, malgré, c'était une affaire de spécialistes et d'experts, dont mon collaborateur, Léopold Gaudreau, qui était déjà là, mais c'était peu présent. On n'aurait pas trouvé facilement de programmes qui avaient été développés ainsi, on n'aurait pas trouvé de mécanismes pour s'assurer que de tels principes sont pris en charge.

10 ans plus tard, le ministère est présent dans la prise de décision à travers les structures qui a lui-même mises en place, mais à travers



nombre de structures. Maintenant, un comité qui est mis en place pour faire avancer un grand projet économique va avoir à table le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs; ce n'était pas le cas il y a 10 ans.

Donc, moi, je vous dirais, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs est devenu un grand joueur des décisions gouvernementales de développement économique, et de développement culturel, et de développement social, puis, pour moi, c'est marquant. Et tout ça, à mon avis, se fait à l'avantage du citoyen, parce que sa vie est intégrée, nos actions devraient l'être, et je pense qu'on joue un rôle de catalyseur.

**Le Président (M. Marcoux):** M. le député de Vanier.

**M. Huot:** Oui. C'est ce que je voulais vous entendre dire, Mme Jean, je suis content de l'entendre. Je voulais juste que ça soit bien précisé. Parce qu'on le voit dans tous les documents du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, dans la déclaration de citoyens notamment, aux citoyens, on le voit, on le voit clairement, mais je voulais que ça soit dit aujourd'hui.

Et vous m'amenez sur un autre sujet qui m'intéresse, qui intéresse beaucoup mon collègue de Verdun aussi. Vous avez sûrement entendu parler de ces travaux qui sont en train de se faire sur le gouvernement 2.0, gouvernement ouvert. Parce que, dans ce que vous nous avez dit, dans la réponse que vous m'avez donnée, s'il y a un mot clé peut-être qui peut résumer tout ça, c'est peut-être «transparence». Et, dans ce qui est fait avec les travaux de... Excusez, on n'a pas le droit de nommer... sur le comité Gautrin, on a le droit de le dire, c'est le groupe Gautrin, on a... c'est le groupe Gautrin, on a le droit de le nommer, même si on n'a pas le droit de nommer les collègues. Ce qui est en train de se faire, un principe fondamental du gouvernement 2.0, c'est la transparence, c'est l'ouverture des données, rendre disponibles les données à tout le monde. Avez-vous réfléchi à toutes ces questions-là, au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs? Il y a un paquet de choses qui pourraient être faites assez rapidement pour ouvrir... les systèmes de... les bases de données, toutes sortes de... vous en avez, puis pas à peu près, au ministère. Donc, avez-vous réfléchi à ces questions-là? Quel virage vous pourriez faire pour plus de transparence encore, favoriser une certaine participation citoyenne, une collaboration? C'est ça, les trois principes du gouvernement ouvert, c'est: transparence, collaboration, participation citoyenne. Les trois grands principes, si on veut résumer, là, ça se décline, là, on s'entend, mais qu'est-ce que le MDDEP est en mesure de faire ou est en train de faire? Elle en est où, sa réflexion sur ce virage-là, on s'entend, qui va être demandé, qui est en train de se faire, là? Le rapport Gautrin va être rendu public bientôt, donc j'aimerais ça vous entendre sur cette question-là.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme la sous-ministre, pour un maximum de deux minutes, cependant, quitte à revenir subséquemment.

**Mme Jean (Diane):** D'accord. Alors, écoutez, oui, nous sommes associés, nous partageons la recherche de cette transparence, collaboration, participation citoyenne. Vous l'avez évoqué, notre site Internet est particulièrement bien doté d'informations de toutes sortes. Vous y retrouverez ce que vous avez dans votre chemise, et notamment, là, *La voie du développement durable*, là, ce document-là, vous pouvez cliquer sur chacune des icônes puis aller voir l'histoire et... Bon. On a donc beaucoup d'information en ligne sur les décisions prises, on met au fur et à mesure l'information sur les projets de loi, nos directives, nos façons de faire, on développe des services en ligne, on est à développer un portail sur l'eau, l'eau étant une grande préoccupation pour les citoyens, on a... Je vous dirais que l'ensemble de notre plan de développement... excusez! L'ensemble de notre développement est axé sur l'accès à l'information, la diffusion de l'information. Nous avons un service d'accès à l'information, je vous dirais, le plus développé au gouvernement du Québec, parce que les citoyens, en général, nous demandent beaucoup d'informations, et nous sommes là pour répondre à ces préoccupations-là. Oui, nous sommes prêts à collaborer puis à embarquer dans une nouvelle stratégie: plus de transparence et de participation citoyenne en s'appuyant sur les technologies.

*\*\* (10 h 20)\*\**

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, Mme la sous-ministre. Je cède maintenant la parole au député de L'Assomption.

**M. McKay:** Oui, merci, M. le Président. Bonjour, Mme Jean et toute votre équipe. Bien, déjà, vous aviez manqué de temps dans votre présentation, alors peut-être qu'on pourrait utiliser quelques minutes pour que puissiez nous indiquer comment vous avez renforcé la structure de... ou vous entendez, dans vos défis à relever, renforcer la structure de gouvernance et favoriser la réalisation d'actions conjointes.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Merci beaucoup, M. le Président. Écoutez, je pense que notre processus de base de concertation, qui est le Comité interministériel du développement durable, c'est essentiel, c'est important, mais c'est une énorme table. C'est 31 personnes à table qui représentent...

**Une voix:** ...

**Mme Jean (Diane):** Bon, 31 ministères et organismes qui sont à table. Alors, ce qu'on a réfléchi au cours des dernières semaines, mois, semaines, puis avec l'éclairage des rapports du Vérificateur général, c'est qu'il y aurait vraisemblablement un avantage à avoir un comité exécutif qui représenterait chacune des missions gouvernementales. On imagine un comité exécutif où il y aurait un représentant de la santé et des services sociaux, un pour le secteur soutien aux personnes et aux familles, un gouverne et justice, un économie et environnement.

Et donc on peut imaginer, donc, un comité exécutif où il y a ces ministères qui coordonnent ces actions, identifient des actions prioritaires. Parce qu'actuellement nous avons des plans d'action, les suivis sont effectués par chacun. Mais, si nous avons cet exécutif-là, ça nous permettrait de faire des actions, un suivi puis une coordination, et ça nous permettrait aussi d'identifier des actions communes. Des actions communes avec 31 personnes, c'est difficile à identifier puis à prioriser. Mais je pense que, si on avait autour de la table cinq ministères, il est possible d'identifier une priorité par secteur, qui fera l'objet d'un suivi particulier, d'une concertation particulière et qui pourrait aussi participer à une reddition de comptes particulière.

Aujourd'hui, je suis seule devant vous à vous faire la reddition de comptes sur le plan d'action développement durable. J'en suis fière, je l'assume, mais je dois vous rapporter ici les résultats d'actions qui ont été entreprises par l'ensemble des ministères et organismes. Alors, il aurait pu être intéressant ou pourrait être intéressant à l'avenir de regarder alternativement, avec ces membres de cet exécutif de la coordination en développement durable, les actions de développement durable dans chacun des grands secteurs de la mission gouvernementale.

Alors, ce que je vous dis, c'est que nous sommes à ce point de la réflexion pour dire que se donner un comité exécutif représentant les grands secteurs de mission, ça nous permettrait de mieux centrer l'action, mieux prioriser, favoriser une... en alternance une reddition de comptes, là, sectorielle ou conjointe qui nous permettrait de faire progresser la coordination puis la concertation.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, M. le député de L'Assomption.

**M. McKay:** Oui. Bien, je trouve intéressant cette piste-là, et il me semble qu'effectivement ça va dans le sens de certaines des recommandations du Commissaire. Peut-être qu'après on pourra lui... On peut aussi... Est-ce qu'on peut aussi échanger avec le Commissaire?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, oui, tout à fait. Si vous avez des questions pour le Commissaire...

**M. McKay:** Puis on pourra voir... Mais la question... une question qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est: est-ce que vous avez envisagé d'inviter, comme vous parlez des grandes missions, sur ce comité exécutif potentiel, vous avez envisagé d'inviter le ministère du Conseil exécutif, dont c'est quand même le mandat d'avoir une certaine vision globale puis de... mission de coordination, là, puis de cohérence d'action gouvernementale?

**Mme Jean (Diane):** Bien, peut-être qu'il est déjà membre de notre table. Puis, quand je vous parle de la mission gouverne de la justice, c'est un des membres possibles. Alors, là, je n'ai pas identifié ici, parce que, c'est sûr, bon, à part Santé et Services sociaux, qui apparaît évidemment, là, ensuite on a Soutien aux personnes et aux familles. Ça peut être Emploi et Solidarité sociale, ça pourrait être Famille et enfance qui est sur le comité. Ensuite, on arrive: économie et environnement; c'est sûr que l'environnement sera de l'exécutif. Pour l'économie, le MRNF, le ministère du Développement économique. Gouverne et justice, c'est là que se retrouve le Conseil exécutif. On a une réflexion à faire sur qui serait membre. On peut aussi penser que les membres vont changer dans le temps. On pourrait que, pendant une période de quelques années, c'est la Justice, puis, pendant un certain nombre d'années, ça peut être la Sécurité publique, ça peut être le Conseil exécutif. Soyez assuré que, si le Conseil exécutif avait de l'intérêt à siéger l'exécutif, bien ça nous intéresserait de l'avoir.

À ce moment-ci de notre réflexion, il nous semble important d'avoir des représentants de chacune des grandes missions de gouvernement, et ça pourrait être assorti de groupes de travail sectoriels. En fait, on voudrait passer de la collégialité à l'action plus concertée et plus ciblée. La collégialité nous a permis d'engager tous les membres, mais là il est temps de, je pense, s'assurer qu'on identifie certaines pistes dans

chacune des grandes missions puis qu'on les fait progresser et qu'elles servent d'exemple à l'ensemble de la collectivité.

**Le Président (M. Marcoux):** M. le député de L'Assomption.

**M. McKay:** Oui. Vous avez mentionné aussi tout à l'heure le fait que, dans le fond, vous êtes imputables et vous avez, bon, la responsabilité de l'ensemble des ministères et organismes par rapport à leur plan d'action en développement durable, par rapport à... Et, dans le fond, votre approche, vous donnez beaucoup de responsabilités à chacun des ministères, organismes de pouvoir faire avancer et appliquer son propre plan de développement durable. Et d'ailleurs il y avait une recommandation que le Commissaire au développement durable vous avez déjà faite, et, dans le fond, que vous n'aviez pas accepté cette recommandation-là; je vais vous la rappeler, là. Dans votre réponse au rapport du Commissaire, en 2009-2010, votre ministère s'était engagé à dresser, en 2013, un rapport de mise en oeuvre de la stratégie. Oui, alors... Mais, à l'étape où on se parle aujourd'hui, quelle est votre appréciation par rapport au degré d'atteinte des objectifs de la stratégie?

Autrement dit, à partir du moment où chacun des ministères et organismes est responsable de sa propre gouverne, comment vous, vous pouvez suivre l'évolution et comment vous pouvez vous assurer de la cohérence dans tout ça? Vous l'avez... Là -- peut-être que vous l'avez mentionné -- il y a ce comité directeur que vous entendez mettre en place. C'est-u essentiellement ça? Jusqu'à maintenant, comment vous faites pour gouverner le bateau, là?

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Bon. D'accord. Écoutez, d'abord, je dois dire, la loi nous donne un rôle d'animateur et de gardien. On n'est pas responsables de l'application, on est responsables l'animation, de l'information, de diffuser les principes de la Loi sur le développement durable, mais ça ne remplace pas l'imputabilité de chacun de réaliser sa mission. Alors, nous, on doit les aider à réaliser leur mission en intégrant la perspective de développement durable.

Moi, je vous dis: Mon diagnostic, c'est qu'on a du chemin à faire. Je n'ai pas aujourd'hui le bilan chiffré de 2013, parce qu'on va commencer à le faire en 2012 pour qu'il soit prêt en 2013. Là, ce qui est prévu, c'est qu'en 2013 on dépose ces deux rapports-là. Ce qu'on veut mettre rapidement en place, comme vous l'appellez, «comité directeur», c'est une bonne façon de l'appeler, moi, je l'appelais «comité exécutif», pour renforcer la cohérence. On peut déjà exercer un suivi. Mais actuellement on a 132 plans d'action. Donc, on est sûrs, à la lecture de ces plans-là, qu'il y a des... tous les ministères se penchent sur leurs actions en développement durable, ils se sont tous donné un plan; ils font tous, dans leur rapport annuel, une reddition de comptes où le thème du développement durable doit être fait.

Donc, moi, je peux vous dire que -- pas seulement moi-même, là, parce que ça fait beaucoup de lecture -- à la lecture de l'ensemble de ces plans-là, on peut constater que chacun s'est donné un plan pour l'intégrer. Tous ces plans-là, évidemment c'est beaucoup de plans, ça démontre que tout le monde s'active en développement durable. Ce qu'il nous reste à faire, c'est de démontrer que les actions sont significatives dans chacun des grands secteurs d'activité du gouvernement et qu'on se centre sur ces grandes priorités.

Alors, ce que je veux implanter, c'est donc, comme vous le dites, un comité directeur où sont présents les cinq administrateurs de ces grandes missions, et qu'il guide l'ensemble de l'Administration sur des activités communes ou des initiatives de l'un et l'autre supportées pas le groupe. Alors, une initiative en santé pourrait émerger puis être soutenue par Emploi et Solidarité sociale et Famille, enfance, par exemple.

*\*\* (10 h 30)\*\**

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Et avez-vous une autre question reliée à ça, on est rendus...

**M. McKay:** Est-ce que ce serait...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Une courte question.

**M. McKay:** ...correct? Parce que, comme je ne suis pas un membre régulier...

**Le Président (M. Marcoux):** Non, non, non. Allez, allez.

**M. McKay:** ...de la Commission de l'administration publique...

**Le Président (M. Marcoux):** Allez.

**M. McKay:** ...à ce moment-ci, demander au Commissaire ses réactions par rapport à ce qu'il vient... à l'échange qu'on vient d'avoir.

**Le Président (M. Marcoux):** Peut-être rapidement... revenir subséquemment...

**M. Cinq-Mars (Jean):** O.K. Je pense que la piste...

**Des voix:** ...

**Le Président (M. Marcoux):** O.K. Alors, allez-y.

**M. Cinq-Mars (Jean):** O.K. Je pense que la piste évoquée par Mme Jean, d'avoir un comité exécutif, c'est quand même positif. Je pense qu'il faut l'analyser. Et je pense que c'est une idée qui est intéressante. Moi, j'aimerais peut-être suggérer qu'on combine à la fois gouvernance mais également mécanismes de gestion. C'est-à-dire qu'on peut avoir un comité exécutif au sein d'un comité où les ministères et organismes sont représentés, mais il faudrait peut-être regarder également les mécanismes de coordination ou de gestion horizontale. Parce que, bon, on a la difficulté dans les administrations de coordonner des programmes interministériels. On en parlait tout à l'heure, on voit ça dans l'ensemble des administrations à travers le monde, c'est toujours une difficulté plus importante que de coordonner des programmes à l'intérieur des ministères.

Alors, je pense que, si on veut avoir une structure efficace au niveau de la gouvernance du développement durable, un comité exécutif, ça m'apparaît une idée intéressante. Il faudrait peut-être l'étudier peut-être un peu plus profondément. Mais il faudrait la combiner également à des mécanismes améliorés qui permettraient d'avoir une meilleure gestion, horizontale, de grands enjeux comme développement durable, changements climatiques ou autres. Parce que, là, à ce moment-là, je pense que l'ensemble de l'administration publique en bénéficierait, mais également le développement durable. Donc, combiner structure de gouvernance à des mécanismes administratifs de gestion horizontale, je pense que ça serait une piste intéressante.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Alors, pour revenir, maintenant. Qui? M. le député d'Orford.

**M. Reid:** Merci, M. le Président. Bien sûr, la Commission de l'administration publique a un partenaire, disons, principal qui est le Vérificateur. Et donc nous partageons et, avec le temps, on comprend mieux le travail du Vérificateur et ses obligations, et son importance aussi. Et nous partageons, bien sûr, ses préoccupations telles qu'il nous les explique. Et, en particulier, il y a sûrement... Il y a un problème difficile, là, dans ce qui nous concerne, c'est qu'on parle ici d'un changement majeur dans l'administration publique. On parle d'un changement... d'un nouveau cadre de gestion. Moi, je dirais que c'est encore plus gros que ça, parce que c'est un changement de culture. Et, un changement de culture, ça ne prend généralement pas juste quelques années, même, on parle de quelques générations, d'habitude. Parce que bien souvent on a deux ou trois générations qui sont présentes dans une administration de la taille de l'administration gouvernementale, et donc, là, il y a des changements qui se font, mais, des changements de culture, c'est plus long.

On peut comprendre que le Vérificateur, qui, lui, a à dire au public et à l'Assemblée nationale qu'est-ce qui se passe, comment ça fonctionne, est-ce que ça avance, est-ce que... Il va chercher, par la nature même de sa fonction, à avoir des mesures, que ça soit des chiffres, des statistiques. Les indicateurs sont généralement donc particulièrement intéressants pour le Vérificateur. Sauf qu'ici le Vérificateur nous dit que c'est difficile pour lui, à partir de ce qui existe comme indicateurs, comme objectifs, etc., de pouvoir faire le travail qui est normalement celui du Vérificateur, de nous donner une indication et de nous donner à nous, l'ensemble des Québécois, une indication sur l'application, où on est rendus dans l'application des objectifs qui sont fixés dans une loi et qui... enfin, de toute cette transformation-là finalement de notre administration, en faisant en sorte que le développement durable dans toutes ses composantes soit intégré partout dans notre...

On a pris... Comme gouvernement, je pense, on a pris à bras le corps l'objectif de faire tout. On a dit: On y va, tout le monde. On ne va pas en prendre juste trois, puis on essaie, puis... Maintenant, le Vérificateur soulignait, dans une conversation qu'on a eue... Sans dire ces mots-là, moi, je parle de, par exemple, souvent de l'approche qu'on voit souvent dans les entreprises d'une certaine taille, de «success story», comme disent les Anglais, c'est-à-dire qu'on essaie de faire des histoires à succès qui vont facilement faire un effet domino. Je pense que le Vérificateur a employé le mot «effet domino», ou le Commissaire, là-dessus. Mais le Commissaire nous a quand même souligné de façon bien concrète des éléments qui, je pense, de sa part, sont tout à fait légitimes, puisque, lui, il a la difficile tâche de mesurer et de dire où ça s'en va. Et il nous dit, entre autres, que, par exemple, de ce point de vue là -- et je ne pense pas que ce soit une critique négative -- de ce point de vue là, quand vient le temps d'essayer de mesurer, les objectifs sont vagues et peu significatifs -- je prends les mots de sa présentation -- et qu'il y a des

responsabilités spécifiques qui ne sont pas laciniées. Donc, ça rend beaucoup plus difficile sa démarche à lui, d'essayer de voir: est-ce que, par rapport à des objectifs, est-ce qu'on avance, de quelle façon on avance, de quelle façon on mesure, et par rapport à des responsabilités bien spécifiques qui ne seraient pas assignées ou, du moins, que les gens ne se sentent pas concernés ou assignés là-dessus.

Alors, il y a une préoccupation qui a été énoncée ici, et qui a été suggérée un peu, et que, moi, je pense... et je pense que les autres membres de la commission pourront donner aussi leur opinion aussi là-dessus, mais qui mérite... une question qui mérite d'être posée quand on la met dans ce contexte-là. On ne peut pas la mettre dans un contexte où on part de nulle part, puis on arrive avec une question comme ça. Mais, avec la présentation et vu par les yeux du Vérificateur, on peut comprendre qu'il suggère, lui, qu'à titre de coordinateur de la démarche -- et le coordonnateur de la démarche, c'est le ministère, vous avez expliqué tantôt comment ce rôle-là est fait ou... l'imputabilité, on la comprend bien... On aura d'autres questions plus tard quant à la coordination, j'en aurai d'autres, en tout cas, moi. Mais, à titre de coordonnateur, quels sont les moyens utilisés par le MDDEP aujourd'hui pour s'assurer que les entités reconnaissent leurs responsabilités spécifiques? Les entités, bon, autrement dit, on sait qu'il y a une démarche qui a été faite, on sait qu'il y a différentes entités, dont le ministère, etc., ont souvent fait leurs choix, à savoir qu'est-ce que vont être les responsabilités ou les objectifs qui les intéressent.

Mais est-ce qu'il y a... en l'absence, en quelque sorte, d'objectifs très spécifiques et de définition de responsabilités spécifiques... Alors, à l'égard des 29 objectifs de cette stratégie-là, qu'est-ce que le ministère fait actuellement -- parce que le temps passe -- pour être capable de dire: On va vers ça? Ou alors le ministère fait un constat que c'est très difficile et en arrive à proposer ce que vous proposiez tantôt, peut-être. J'aimerais situer un peu en même temps votre suggestion de comité exécutif. Je pense qu'on parle de la même chose, mais j'aimerais ça la situer dans l'expérience de ce qui s'est passé depuis qu'on a défini ces objectifs-là, dans la façon dont les gens se sont approprié ou ne se sont pas approprié les responsabilités qui correspondent aux objectifs. Et on comprend que le Vérificateur, lui, il veut être capable de mesurer effectivement cet élément-là. Moi, ce que je dis, c'est: Avant de mesurer, est-ce qu'on pourrait voir une idée de qu'est-ce que vous avez vécu?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme la sous-ministre.

*\*\* (10 h 40)\*\**

**Mme Jean (Diane):** Oui. Bon, écoutez. Je vais commencer par vous dire que nous avons des indicateurs, nous avons des données. Ce n'est peut-être pas parfait, puis, comme on s'est donné une foule d'indicateurs, on a des données. J'ai devant moi... vous savez, la loi confie à l'Institut de la statistique le mandat de tenir et mettre à jour des indicateurs. Vous allez, comme moi, sur le site de l'Institut de la statistique, vous allez trouver une vingtaine d'indicateurs de développement durable très intéressants, et les indicateurs... et des objectifs de la stratégie de développement durable, je les ai ici. Donc, il existe une quantité d'informations. Peut-être qu'on ne fait pas toujours le lien avec les objectifs et les indicateurs, mais il faut faire l'histoire. On l'a fait un peu tout à l'heure: un consensus, des commissions, des consultations. On a ratissé large. On faisait une première stratégie, on voulait mobiliser tout le monde, tout le monde est à table, toutes les préoccupations sont là. Ça a donné un bon lot d'indicateurs, mais des indicateurs intéressants.

Dans la section... les grands indicateurs de société, vous avez la dimension population active. Alors, vous avez le taux d'activité. On a regroupé là les indicateurs qui nous permettent de mesurer comment le développement durable, dans toutes ses facettes... Après ça, vous avez la qualité de l'emploi, vous avez la diplomation, vous avez le revenu familial, vous avez les avoirs des ménages, la présence agricole, les indicateurs sur les changements climatiques. Alors, vous avez, à travers ces données-là... Ce que je veux dire, c'est que ça nous a permis de structurer un ensemble d'informations sur tous les aspects du développement durable, comment il se matérialise dans la réalité des choses de la vie. Et on a des choix à faire, peut-être. On a des choix à faire pour recentrer... Je vous l'ai dit, 2013, rendez-vous important. Nous aurons, après cinq ans... et ce n'est pas long, cinq ans, dans la vie de l'administration publique, ce n'est pas long dans la vie d'une société... C'est en effet un bien petit pas pour un changement de culture.

Mais je veux dire qu'on est équipés pour regarder comment a évolué, de façon structurée, notre société pendant cette période, et, avec ces données-là et le bilan qu'on va faire en 2013, on pourra se recentrer. Je pense qu'il faut resserrer notre mobilisation. L'objectif du Comité interministériel de développement durable et de ces multiples comités, c'est de faire une mobilisation, une appropriation.

Comment je l'ai vécu? Je vous le dis, je la vois, cette appropriation-là, cette présence du ministère. Je vais vous dire, dans mon quotidien de

sous-ministre, 10 ans plus tard, je peux vous dire que le bureau de la sous-ministre du Développement durable reçoit, pour consultation de l'exécutif, pour faire les choses simples dans notre vie de tous les jours, je dirais, trois fois plus de dossiers qu'il y a 10 ans. L'avis est sollicité, la présence est sollicitée. Lire les rapports annuels, lire les projets de politique nous démontre qu'il y a cette appropriation. La quantification, le bilan exact, écoutez, il est prévu pour 2013. On va le préparer, le bilan de mise en oeuvre, puis on va... La prochaine stratégie, elle va être différente, elle va être différente.

La stratégie de mobilisation, oui, elle vise à identifier les «success story», comme vous le dites: Aie, elle... Comme je le vois aujourd'hui, sans avoir réuni ce comité exécutif, je vois que ces cinq sous-ministres identifient quelques projets, leurs projets-phares en développement durable, et qu'ils identifient aussi les liens qu'il doit y avoir entre eux pour les faire avancer. Et on se donne comme objectif de faire avancer ces projets-là en avant des autres. Parce qu'actuellement ce qui rend la tâche difficile à présenter aujourd'hui, c'est qu'on vous dit: Tout le monde est à l'oeuvre, mais je suis obligée de vous montrer la forêt, la forêt de tous ces gens qui s'activent en développement durable et la forêt d'indicateurs de développement durable qui sont à portée de notre main. Mais l'Institut de la statistique est là, les instruments sont là, ils sont disponibles électroniquement. On est équipés pour faire le bilan et s'améliorer.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, Mme la sous-ministre. Avez-vous une courte question? Parce qu'on...

**M. Reid:** Bien, je voulais juste faire une petite remarque là-dessus, peut-être, et peut-être que vous pourriez commenter à votre tour. Vous parlez des indicateurs qui existent, bon, je pense qu'on en est conscients, il y a au moins deux personnes ici, sinon plus, qui ont participé à... Je pense que la présidente même de la commission a participé, en plus, il y a quelqu'un qui était membre de la commission...

**Une voix:** ...

**M. Reid:** C'est ça. Donc, on est conscients de ça et on est conscients que ça existe.

Maintenant, ce que vous dites, est-ce qu'on pourrait exprimer ça de la façon suivante: Le fait qu'on ait des indicateurs, qu'on ait demandé et obligé tout le monde dans la fonction publique à se pencher sur les indicateurs, de quelle façon s'approprier ça, ça ne nous donne peut-être pas, à ce stade-ci, des éléments faciles pour le Vérificateur, pour mesurer les choses; par contre, ce qu'on a réussi à faire, et c'est là que j'aimerais que vous me le confirmiez, on a réussi, c'est ce qu'il me semble que vous voulez dire, en tout cas, on a réussi à faire une prise de conscience, disons, par opposition, un peu partout, à des... peut-être de façon inégale, mais enfin un peu partout, sur cette question-là.

Maintenant, l'étape suivante, et je pense que c'est là-dessus, puis j'aimerais ça que vous élaboriez peut-être un peu plus tard, c'est: Comment est-ce qu'on passe d'une prise de conscience à quelque chose qui est mesurable?

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, peut-être brièvement, quitte à revenir.

**Mme Jean (Diane):** Bien, en fait, vous avez très bien compris. En effet, je vous ai dit: Il y a mobilisation, il y a appropriation. Je ne doute pas de la difficulté du travail du Vérificateur. En effet, nous avons une multitude d'indicateurs, une multitude d'objectifs et de plans. Le prochain plan sera différent. Nous tirons des leçons régulières des travaux puis des échanges avec le Vérificateur, et l'objectif de recentrer les indicateurs, de faire un meilleur lien avec les objectifs, nous le partageons.

Mais, à ce moment-ci, nous avons une stratégie, nous avons des indicateurs. Il faut progresser jusqu'au premier bilan, et ce premier bilan là, je pense qu'il sera porteur de changements.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci, Mme la sous-ministre. Maintenant, je passe la parole à la députée de Témiscouata.

**Mme Doyer:** ...

**Le Président (M. Marcoux):** Pardon?

**Mme Doyer:** On a bouleversé beaucoup notre région...

**Le Président (M. Marcoux):** Non?

**Mme Doyer:** ...mais je suis encore députée de Matapédia.

**Des voix:** ...

**Le Président (M. Marcoux):** Vous voyez, je ne suis pas le seul, là. Alors, Mme la députée de Matapédia.

**Mme Doyer:** Voilà. Merci. Alors, je veux saluer tout le monde, M. le Président, mes collègues parlementaires et M. Cinq-Mars, M. Giguère, Mme la sous-ministre, toutes les personnes qui les accompagnent, mon ancien directeur du MAPAQ chez nous, hein, qui a travaillé beaucoup de dossiers, justement, de développement durable au niveau de l'agriculture dans ma région.

Moi, je vais y aller, je dirais, de façon globale et spécifique en même temps, parce que, quand je regarde, bon, les entités -- vous vous appelez MO, là, ministères, organismes -- toutes les entités, ça m'apparaît -- je vais le dire comme je le pense -- une espèce de melting pot d'un ensemble d'indicateurs et de... de quelques centaines de ça, de mille ça, là, que tous les ministères et organismes ont et auxquels ils doivent se référer pour faire mieux au niveau de l'environnement. Et, moi, ce qui me questionne, c'est ce qui est spécifique à chacun des ministères et organismes et ce qui est commun.

Parce que tantôt Mme la sous-ministre parlait de recycler les bouteilles... d'enlever les bouteilles d'eau dans les écoles. Bien, moi, j'ai mon école, Armand-Saint-Onge, à Amqui, il y a eu des projets d'étudiants, puis ils en ont fait. Alors, pour moi, ça, ça apparaît de l'ordre du commun. Partout au Québec, dans toutes les administrations publiques, les entreprises, les écoles, on fait des efforts qui nous sont communs, généraux, pour tout le monde, et, pour moi, ce qu'il est important de voir, M. le Président, ce sont les actions spécifiques des ministères et organismes dans leurs responsabilités: agriculture, hein, ressources naturelles, éducation, santé et services sociaux, parce que la santé des gens, ce qu'ils mangent, la prévention avec laquelle on doit être vigilants, là, d'agir, en santé et services sociaux, pour ne pas que les gens soient malades, c'est important. Au niveau des affaires municipales, quelles sont les municipalités qui n'ont pas encore traité leurs eaux de façon correcte au Québec? combien il y en... Pour moi, ça, là, c'est important, comme parlementaire, de savoir ça.

Et ce qui me... j'ai remarqué de la présentation du Commissaire au développement durable... parce que vous êtes un ombudsman, vous êtes le protecteur de ce que chacune de ces entités ou ministères font et s'ils le font assez vite, et vous devez, comme Vérificateur, voir: est-ce que ça avance suffisamment? Et là, ce que vous nous dites ce matin, et c'est à vous que je parle, M. Cinq-Mars, et c'est de vous que je veux la réponse... Moi, ce que j'entends, c'est: Ça ne va pas assez vite, et je n'ai pas nécessairement les bonnes réponses pour vérifier si ce que je peux vérifier, dans le fond, par les données que j'ai, c'est cohérent et pertinent. Et, à quelque part, moi, comme parlementaire, je constate... il manque quelque chose. Et Mme la sous-ministre nous dit: Moi, j'aimerais un comité directeur -- appelons-le comme on voudra -- une entité, une autre entité, un comité directeur, sans minimiser ça du tout... Dans le fond, ma question, c'est: Qu'est-ce qui manque, au niveau transversal?

Et je fais une analogie puis j'arrête là. Je fais l'analogie avec les questions de décentralisation des pouvoirs ou de régionalisation, où est-ce qu'à un moment donné, à une certaine époque, on avait un ministère des Régions parce que ce n'était pas suffisant. Les gens ne prenaient pas suffisamment compte... certaines questions de décentralisation. On a dit: On va créer un ministère, puis on va claquer sur les doigts, puis on va les obliger à passer ça dans une grille. Pour moi, l'environnement, c'est la même chose. Le ministère de l'Environnement, où ça manque... J'aime mieux en avoir un peu moins, d'indicateurs et de tout ce qu'il vous faut, M. le Vérificateur, pour bien faire votre travail, mais que ça soit fait puis que vous ayez les bons outils. J'arrête là. Et dites-moi ça. Répondez-moi, à moi qui est parlementaire, qui est présidente de la Commission des transports et de l'environnement. Tous les ministères sont sollicités. Vous, là, pour bien faire votre travail, qu'est-ce qui vous manque pour accélérer la rencontre des objectifs et des cibles?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. M. le Commissaire.

**\*\* (10 h 50)\*\***

**M. Cinq-Mars (Jean):** Bien, je pense que ça a été évoqué à plusieurs reprises ce matin, c'est qu'on fait face à une foule d'indicateurs à différents niveaux, et certains parlementaires ont même évoqué que, lorsqu'on a trop d'indicateurs, finalement on n'est plus en mesure, finalement, de les suivre. Si on a 250 cadrans derrière le volant de notre voiture, à un moment donné, on va être un peu aveuglé puis on ne verra plus la route. Donc, il faut, bien entendu, savoir où on s'en va.

Ça prend une hiérarchie à avoir dans les indicateurs. Moi, j'appelle souvent, chez nous, «les indicateurs qui ont un effet domino». C'est-à-dire que, si on peut cibler un indicateur, finalement, qui est plus stratégie, bien, lorsqu'on réussit à faire progresser l'indicateur dans la direction qu'on veut, ça veut dire que finalement il y a des sous-indicateurs qui vont être également positifs, qui vont aller dans la même direction. Alors, lorsqu'on est en face d'une multitude d'indicateurs, ça a un effet de confusion, alors... et également... ça apporte également une difficulté additionnelle de communication, parce que communiquer 500 indicateurs,

par exemple, moi, je suis incapable. Mais, si on peut avoir un certain nombre restreint d'indicateurs mais qui ont un effet d'entraînement sur des sous-indicateurs, à ce moment-là, je pense qu'on est beaucoup mieux équipés pour mesurer le progrès et également influencer des actions subalternes, finalement, une action stratégique gouvernementale. Moi, je pense que, finalement, ça serait le type d'indicateur qu'on devrait favoriser certainement pour la prochaine stratégie.

**Le Président (M. Marcoux):** Si vous permettez, Mme la députée de Matapédia...

**Mme Doyer:** Oui.

**Le Président (M. Marcoux):** Est-ce que vous seriez d'accord peut-être pour permettre à la sous-ministre de répondre? Parce que je pense que c'est une question importante qui a été discutée lors de la séance de travail. C'est une préoccupation, je pense, aussi des parlementaires, alors je lui donnerais...

**Mme Jean (Diane):** Bien, écoutez, je partage ce qui est dit à propos de... J'ai dit: Je vous présente la forêt. En effet, pour couvrir tous les angles, on a développé 20 indicateurs principaux, par exemple, il faut le dire, mais une avec d'indicateurs secondaires. Je pense, en effet, avec vous qu'il est temps, puis je suis prête à poursuivre la réflexion avec le Vérificateur... Ni l'un ni l'autre, ce matin, on ne peut pas vous dire lesquels, mais je pense qu'on peut en identifier, des indicateurs. Moi, j'ai dit qu'un groupe stratégique de ministères et organismes, dans les missions principales de l'État, serait utile, parce que faire une priorisation, encore là, quand on est 32 à table, c'est difficile.

Alors, je partage tout à fait le fait, l'objectif de cibler les indicateurs pour faciliter et prioriser les actions, cibler les indicateurs pour favoriser le suivi. Parce que ce n'est pas... Les indicateurs doivent être attachés à des objectifs, alors il faut cibler ces objectifs-là dans chacune des missions du gouvernement, puis ensuite l'aider.

Alors, moi, je pense que le... Actuellement, on a mis tout le monde à l'oeuvre, tout le monde y travaille. Mais peut-être que la prochaine stratégie devrait se cibler sur certains interlocuteurs, certains indicateurs, et puis en faire le moteur de changement.

**Mme Doyer:** Je vais y aller, j'ai le temps?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme la députée. Oui.

**Mme Doyer:** ...sur une dernière... bien, pas un dernier questionnaire mais en lien avec ça, sur l'horizontalité, qui est responsable... ce qui est de l'ordre de la responsabilité de chacun des ministères ou des organismes, de ce que vous appelez les entités, et de la transversalité. Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu... puis là c'est un grand questionnaire, on est ici pour ça, hein, à quelque part. Est-ce qu'il y aurait des choses ou des... est-ce qu'il n'y aurait pas des outils... je vais les appeler des outils législatifs, administratifs, d'autorité -- je vais oser l'appeler «autorité» -- qui vous manquent pour justement aller chercher une meilleure transversalité? Un peu comme l'obligation, dont je parlais tantôt, pour tenir compte de la décentralisation des pouvoirs, de la régionalisation, etc. Mais, par rapport à l'environnement, par rapport au ministère, comment faire pour que vous traversiez mieux l'arbitraire, dans le fond?

Parce que, quand je lis, là, bon, je vais lire: «Autant je demeure persuadée -- à la page cinq -- qu'il faut prendre le virage voulu par le législateur, autant j'estime que les processus et les outils de gestion actuels ne donneront pas de résultats probants en ce sens.» Et, dans votre présentation, vous avez dit: C'est un peu comme laissé au bon vouloir. Et, quand vous essayez de mesurer où c'est difficile, il y a des ministères qui font mieux que d'autres, etc. Comment faire arriver ceux-là qui traînent de la patte un petit peu plus vite, là, et que vous ayez les bons outils pour le faire? Et quand je dis ça, autant vous, comme Vérificateur, avoir davantage d'autorité pour pouvoir le faire -- j'appelle «autorité», mais d'avoir du punch, M. Cinq-Mars, je suis sûre que vous êtes capable -- et le ministère de l'Environnement aussi.

Puis, vous l'avez bien dit tantôt, Mme la sous-ministre, que vous, vous êtes comme le gardien, mais c'est que la responsabilité première appartient à chacun des ministères. Et, moi, à un moment donné, j'aime ça, parce que, dans certains pays, il y en a qui se sont donné davantage de pouvoirs pour agir, davantage d'autorité, une espèce d'ombudsman qui représente, dans le fond, les citoyens qui tiennent à ce que ça avance et que ça avance à un rythme soutenu.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Écoutez, vous l'abordez, l'expérience étrangère. Dans ma présentation, j'ai dit: Initier un processus d'étalonnage sur la gouvernance du développement durable. Je pense que, pour moi, là... Encore là, dans mes principes d'accès au savoir, je pense qu'on est là,



aller faire de l'étalonnage. Je le vois comme un mandat qu'on va donner à un groupe d'experts universitaires qui va aller nous regarder ce qui se fait ailleurs en termes de gouvernance de développement durable, parce que ni l'un l'autre, nous n'avons fait cet étalonnage. Nous avons... le rapport cite une expérience. Les expériences sont très variables.

Et, moi, je vous dis: Je ne serais pas trop sévère sur les progrès que nous avons faits au ministère et dans l'ensemble de l'administration publique. Peut-être que ce n'est pas idéal, ce qu'on a fait, ça peut être amélioré, c'est sûr, mais une telle mobilisation en cinq ans à peine, je trouve que c'est significatif. Donc, je pense qu'on a un terreau pour faire un changement, puisqu'on a les gens qui sont sensibilisés, on a des plans d'action partout. De l'étalonnage, pour moi, c'est essentiel, c'est un ingrédient essentiel pour notre rapport de 2013 sur l'implantation de la loi, sur la mise en oeuvre.

**Mme Doyer:** Merci. Est-ce que M. Cinq-Mars pourrait...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, monsieur.

**M. Cinq-Mars (Jean):** Bien, écoutez, je pense qu'une étude d'étalonnage sur savoir ce qui se fait dans d'autres pays, c'est certainement recommandable. J'ai suggéré quelques pistes dans la réunion qu'on a eue au préalable, notamment une meilleure capacité de gérer des enjeux horizontaux avec des autorités... pour des sous-ministres, par exemple, qui sont responsables de certains de ces enjeux, avec des budgets appropriés, avec également une reddition de comptes et puis avec une sélection d'objectifs prioritaires. Ça, c'est une approche.

Une autre approche, c'est également de remonter, peut-être, le développement durable à une localisation plus centrale au gouvernement. Mme Jean évoque la possibilité de créer un comité exécutif. Il y a différentes pistes comme ça qui existent. Dans certains pays, le développement durable est rattaché au bureau du premier ministre. Alors, bien entendu, il faut examiner chacune de ces pistes en fonction, disons, de l'environnement sociopolitique et social qu'on a dans chacun des pays et également notre cadre législatif. Parce qu'on ne peut pas nécessairement faire du copier-coller d'une situation qu'on retrouve ailleurs. Donc, ça nécessite, disons, une étude intéressante de ce côté. Alors, ça, c'est certainement une très bonne approche.

Mme Jean évoque également la préparation d'un bilan pour 2013. Alors, je pense qu'avec le bilan on va certainement apprendre des choses. On commence déjà à entendre que finalement il y a des choses qu'on va changer. Avec l'expérience, on s'est aperçu que ça pourrait finalement s'améliorer.

Moi, je suis préoccupé, par exemple, à savoir, bon, le bilan, on va le faire pour 2013, mais la stratégie a un horizon actuellement de 2008 à 2013, mais, la prochaine stratégie, on la commence à quelle année finalement? Alors, ça, c'est un peu la préoccupation que j'ai: est-ce qu'on va être un peu dans les limbes entre 2013 et je ne sais pas quelle année avant d'avoir la prochaine? Alors, moi, j'ai aussi cette préoccupation, de façon à ce que la démarche soit vraiment en continu.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Mme la sous-ministre, avez-vous des commentaires pour que... Pardon?

**Mme Jean (Diane):** Oui, oui. C'est juste parce que, quand M. Cinq-Mars utilise le mot «limbes», je me dis: Ils n'existent plus. Alors, écoutez...

**Une voix:** ...

**Mme Jean (Diane):** Je m'excuse, c'est... Écoutez, on ne sera pas dans les limbes, je peux vous l'assurer. Je peux vous en assurer.

**Le Président (M. Marcoux):** Pouvez-vous élaborer un peu plus, oui...

**Mme Jean (Diane):** Bien, écoutez, on va commencer dès 2012 notre réflexion. Puis je pense que ce qu'on fait aujourd'hui puis ce qui va découler de votre commission, les rapports que vous nous avez soumis, on ne sera pas dans les limbes. On a une stratégie, on va faire de l'étalonnage. Écoutez, l'idée semble vous convenir. Moi, ces orientations-là, je les ai discutées avec M. Arcand, le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Alors, de l'étalonnage, on va en faire. Le renforcement de la structure, on va faire ça dès cette année, amorcer les travaux pour les bilans.

Puis j'ajouterais une chose. Vous dites, M. Cinq-Mars: Dans d'autres pays, c'est le bureau du premier ministre. Nous avons un ministère... d'abord je dirais: Nous avons la chance d'avoir un ministère du Développement durable, et je vous dirais aussi que la stratégie puis la loi prévoient certaines implications du Conseil exécutif et du premier ministre, et les rapports dont je vous ai parlé, c'est le premier ministre qui va les déposer à l'Assemblée nationale.

Alors, ce que je veux vous dire, c'est qu'il n'y a pas que le ministère du

Développement durable qui est mobilisé. Et je vous dirais donc que le Conseil exécutif n'a pas la responsabilité de la coordination de la Loi sur le développement durable, mais il sera présent dans ces rapports et ces bilans.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Donc, maintenant, je cède la parole à la députée de Mille-Îles.

*\*\* (11 heures)\*\**

**Mme Charbonneau:** Merci, M. le Président. Bonjour. Bonjour à vous et bonjour à vous. Vous avez signifié, un petit peu plus tôt dans votre présentation, statistique le nom exact, l'Institut de la statistique du Québec. Donc, je me suis amusée, puisque maintenant on a des jouets, à aller voir, oui, aller voir, et je suis tout de suite allée au développement durable, puisque vous nous le disiez, et ça nous amène à un lien effectivement fort intéressant. L'indicateur du développement durable, dans le petit paragraphe de Statistique Québec, on nous donne trois niveaux d'indicateur. Dans les deux premiers niveaux, on y explique par une seule phrase... Et on a le bonheur de voir qu'il y a eu une mise à jour le 19 décembre 2011 pour le niveau 1; le niveau 2, qui est l'indicateur des suivis de la Stratégie gouvernementale et du développement durable 2008-2013, le 9 janvier 2012 -- vous n'avez pas chômé; troisième indicateur, je ne veux pas tourner le couteau dans la plaie, mais il n'y a pas de mise à jour, et je n'ai rien qui m'amène à quelque part d'autre.

Donc, je vais vous demander deux choses. La première... Puis je l'ai dit hier en commission, je vais le redire aujourd'hui, j'ai une collègue, la députée de Matapédia, qui m'a appris qu'être en commission, c'est faire de la pédagogie. Donc, vous allez m'expliquer pourquoi j'ai trois niveaux. Puis, à la fin, j'imagine que vous allez pouvoir m'expliquer aussi pourquoi mon niveau 3... Parce que je suis sûre que ce n'est pas un principe de catégories de priorisation ou... Donc, vous allez m'expliquer pourquoi, à mon niveau 3, quand j'arrive à un site qui m'amène à des mises à jour et des actions déjà faites, je n'ai rien qui m'amène à un plan d'action ou à... pas nécessairement un plan d'action, mais à des activités qui ont déjà été faites.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Oui. Merci. Je vais commencer, puis, si vous permettez, mon collaborateur pourra poursuivre. Alors, écoutez, le troisième niveau, d'abord. Les trois niveaux sont prévus dans la loi ou dans la stratégie?

**Une voix:** ...

**Mme Jean (Diane):** Dans la loi. Non, non, les trois niveaux d'indicateurs sont prévus dans la loi. Le premier niveau, c'est les indicateurs de société, il y en a 20; le deuxième niveau, c'est pour la stratégie; et le troisième, c'est pour les plans d'action ministériels. Alors, c'est les indicateurs découlant de chacun des plans des ministères et organismes, et c'est pour ça que vous ne les avez pas de la même manière, ils ne peuvent pas être aussi facilement consolidés et intégrés par l'Institut de la statistique. Mais les deux premiers niveaux -- c'est ceux que j'avais devant moi -- ceux-là sont mis à jour en continu avec les observations sur les changements.

Peut-être que mon collaborateur, qui était présent à toutes les étapes, pourrait poursuivre le travail pédagogique.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Alors, si vous voulez vous identifier, s'il vous plaît.

**M. Gaudreau (Léopold):** Alors, Léopold Gaudreau, ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Alors, au-delà de toutes les actions que nous avons à faire en matière de développement durable dans l'administration publique, la loi nous dit: Il faut que vous trouviez des indicateurs qui puissent montrer comment la société évolue en matière de développement durable, indépendamment, là, de ce que le gouvernement fait. Et c'est ce qu'on a appelé les... Dans la loi, on parle des indicateurs pour surveiller et mesurer le progrès de la société. Alors, ces indicateurs-là, nous en avons 20, ils sont sur le site Internet...

**Mme Jean (Diane):** Premier niveau.

**M. Gaudreau (Léopold):** ...on appelle ça le «premier niveau». Et ce problème, il existe chez nous puis il existe à travers le monde. Alors, nous avons... L'ONU, Eurostat, plusieurs pays dans le monde se sont rassemblés pour définir ça serait quoi, des indicateurs capables de montrer les progrès de la société indépendamment des actions qu'on fait, et ils sont arrivés effectivement à un type d'indicateurs qu'on appelle les «indicateurs par capitaux» qui permettent de mesurer ce qu'on légue aux générations futures. Et donc le Québec a adopté ce type d'indicateurs qui nous permettent, entre autres, de nous comparer avec d'autres pays,

parce qu'on utilise à peu près les mêmes indicateurs, avec des formules différentes. Il y en a actuellement 20, et, lors de la commission parlementaire qui a été tenue sur cette question-là, les parlementaires nous avaient demandé d'étudier trois autres indicateurs et de former une table de concertation avec les gens du milieu, ce qu'on fait. Actuellement, il y en a un qu'on a ajouté; il y en a deux autres sur lesquels on travaille présentement.

Deuxièmement, la loi était plutôt un peu floue en ce qui concerne la façon de mesurer les progrès de la stratégie. Durant la commission parlementaire qui s'est tenue sur la stratégie, entre autres à la demande du Vérificateur général, on nous a demandé de préciser des indicateurs de développement durable pour mesurer comment on atteint les objectifs de la stratégie et, entre autres, on nous a dit: Vous devriez utiliser d'abord les indicateurs qui existent déjà dans les programmes gouvernementaux. Il y a des programmes nationaux, des lois, des règlements dans lesquels on a déjà des indicateurs. Donc, on a utilisé ces indicateurs-là, plus un certain nombre d'autres indicateurs plus sectoriels des ministères. Nous en avons 84 de cette nature, et ça nous permet de faire le suivi de 29 objectifs.

C'est bien sûr qu'à partir de là on dit: Est-ce qu'il y a un lien entre les indicateurs de ce niveau-là et les indicateurs de la stratégie? Alors, chacun contribue finalement au niveau supérieur, et puis dans certains cas -- le Vérificateur a souligné le cas à quelques reprises -- le lien n'est pas toujours évident, il n'est pas toujours direct, mais il faut voir que sa finalité est différente. L'un permet de voir comment la stratégie progresse avec les actions qu'on mène; l'autre permet de savoir comment la société évolue avec tout ce qui se passe, autant au gouvernement, les entreprises que les actions citoyennes. Et finalement la loi dit aux ministères: Vous devez mettre en place les objectifs, votre... La loi, elle le dit, là, c'est clair là-dessus. Nous avons fixé des objectifs. Elle peut en avoir un, elle peut en avoir 10. Là, il y en a 29. Vous devez mettre en place des actions pour mettre en place les objectifs et vous devez préciser une cible que vous devez atteindre et un indicateur pour le mesurer. C'est ce que les ministères ont fait, et c'est pour ça effectivement, même s'il y a... les ministères n'ont que 10, 12 actions, 130 ministères, ça fait un millier d'actions et ça fait un millier d'indicateurs.

Alors, chacun contribue donc à l'autre niveau, et l'ISO ne suit que les indicateurs, effectivement, dans les objectifs de la stratégie et les indicateurs du premier niveau qu'est les progrès de la société.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, oui, Mme la députée de Mille-Îles.

**Mme Charbonneau:** Je vais vous faire une image, parce que je ne suis pas toujours habile. D'ailleurs, je l'ai vu dans le *Journal de Montréal* ce matin: je ne suis pas toujours habile quand j'ouvre la bouche.

Quand je veux perdre du poids -- c'est commun chez les femmes -- on embarque sur une balance, un pèse-personne. Ça nous dit: Vous pesez tant... et, non, je ne le dirai pas au micro; je peux vous dire mon âge, mais pas mon poids. Par contre, ça me donne un chiffre de départ. Ça m'indique si, dans les délais que je me donne, je vais perdre cinq, 10 ou malheureusement 20 livres. Donc, quand vous me dites que vous avez mis en place des indicateurs et que vous devez arriver et/ou vous demandez à vos partenaires d'arriver à un... On part de où? Puisque vous m'avez bien sensibilisée au fait que c'est mondial, là. On s'est attardés longuement sur quelle devrait être la cible. Alors, votre balance, votre pèse-personne, c'est quoi?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** En fait, je vais laisser encore une fois mon collaborateur. Mais, vous voyez, parce que vous me dites que vous êtes allée, alors on fait une recherche dans le temps. Alors, chaque indicateur indique, pour une... quelle est la période de référence. Généralement, on cherche à prendre la période de la stratégie, mais, selon la disponibilité des indicateurs, il y en a qui remontent plus tôt dans le temps. Par exemple, sur les taux d'activité, on remonte à 76, puis, sur d'autres niveaux, on est à 73. Mais alors on a toujours une période d'observation assez longue. Alors, on peut observer le progrès de l'indicateur minimalement sur la stratégie et souvent sur des périodes plus longues pour se comparer internationalement. Peut-être que vous voulez un complément de réponse?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, M. Gaudreau.

**M. Gaudreau (Léopold):** Alors, tout à fait. Dans les indicateurs du premier niveau, effectivement il est important d'avoir une échelle de mesure assez longue. Ce sont des indicateurs qui varient lentement, et c'est pour ça effectivement, la majorité des indicateurs, on a commencé à prendre des mesures là où on les avait le plus tôt possible. Donc, ça, c'est un point, ça nous donne donc une image.

Ce qu'on va devoir faire dans le futur, effectivement c'est ce que vous

avez mentionné, c'est: Une fois que j'ai cette image, est-ce que, pour les 10 prochaines années... quelle est la cible que je veux viser? Est-ce que je veux améliorer mon indicateur, le maintenir, aller plus loin, plus... et on ne pouvait pas faire ça avant d'avoir établi le point de départ, on part d'où. Est-ce qu'effectivement il y a des problématiques par rapport aux éléments environnementaux, par rapport aux éléments plus sociaux, plus économiques? Et qu'est-ce qu'on devrait corriger, et comment?

Puis donc c'est pour ça que la loi prévoit que la prochaine stratégie, et le prochain bilan, devra être bâti, devra être fait en relation avec l'analyse d'indicateurs. Et là on aura des cibles qui seront plus faciles à établir, ce qu'on ne pouvait pas faire il y a cinq ans. Et donc ça explique aussi effectivement que, dans le cas des actions, on peut en faire une cible, mais, dans le cas d'une variation à plus long terme, la cible, elle va s'établir avec l'expérience de la mise en place de l'indicateur qui nous a permis de commencer à quelque part, parce que tout ça n'existait pas, là. En 2009, il n'y avait rien. Et donc, là, maintenant, on a quelque chose, et la cible, vous soulignez un point très important, ça va nous permettre d'établir où on veut aller.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre, avez-vous un commentaire à ajouter? Mme la députée.

*\*\* (11 h 10) \*\**

**Mme Charbonneau:** Par contre, votre défi est le même que le mien. Je vous explique. Est-ce que je vais voir une diététicienne? Est-ce que je vais voir quelqu'un pour me faire bouger parce que je suis trop sédentaire? Ou est-ce que je vais voir quelqu'un qui va traiter le problème que j'ai entre les deux oreilles à ne pas accepter le poids que j'ai?

Donc, mon problème à moi, c'est de trouver le bon angle pour pouvoir faire la bonne stratégie, pour arriver à mon objectif. Ce que vous nous disiez, Mme la sous-ministre, c'est: Si tout le monde travaille dans sa petite catégorie et ne se joint pas aux autres, j'ai une problématique à atteindre la cible, qui est gouvernementale et non ministérielle. Parce que finalement ce que vous avez fait, c'est une cible gouvernementale et non une cible ministérielle. Parce qu'en bout de ligne ce qu'on cherche à faire, c'est amener la population à un développement durable significatif, des changements dans tous les ministères qui nous amènent à ça. Donc, votre défi n'est quand même pas simple.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Non. Non, en fait, ce n'est pas simple. On veut une amélioration de toutes les facettes de la société à travers l'action de chacun. Et de là le défi de mobilisation-concertation, le défi des choix, des objectifs et des indicateurs.

Mais nous sommes maintenant dans une situation où ce grand nombre d'indicateurs, ce grand nombre d'implications, le nombre de personnes sensibilisées et formées sur le développement durable vont nous permettre, je crois, de faire des choix et de faire une prochaine stratégie qui sera plus ciblée. Probablement qu'on les gardera quand même, les indicateurs, parce qu'il y a de l'information importante et intéressante. Et je vois tout de suite les chercheurs au ministère qui disent: Non, celui-là, on le garde quand même. Mais on ne l'identifiera pas comme un indicateur de la stratégie et des objectifs.

Je pense que la prochaine stratégie mérite d'être différente, plus ciblée, mieux centrée.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Oui, M. le député de Johnson.

**M. Boucher:** Je vous remercie. Merci beaucoup, M. le Président. C'est drôle, j'ai envie d'entendre le Commissaire au développement durable sur les propos qui viennent d'être tenus, notamment à deux égards. D'abord, une des constatations que vous avez faites consiste à, disons, la difficulté à saisir les liens qui existent entre les objectifs fixés par la stratégie, les indicateurs utilisés pour vérifier ces objectifs et finalement les effets qui, disons, pourraient survenir suite à l'application de ces indicateurs. Alors que, bon, M. Gaudreau a fait mention que finalement c'est dans la finalité qu'on peut comprendre que l'ensemble de ces objectifs-là et des indicateurs sont pertinents. Alors, j'aimerais que vous vous exprimiez là-dessus.

Et, la deuxième des choses, il a été aussi dit que finalement la prochaine stratégie gouvernementale pourra, disons, être améliorée de par le fait que nous aurons enfin un portrait de la situation actuelle. Or, lors de la séance de travail, on a discuté du fait que les difficultés qu'on a, que vous avez eues, pour mieux comprendre, pour mieux évaluer les progrès réalisés en matière de développement durable découlaient du fait qu'il n'y avait pas eu de portrait dressé au départ, lorsqu'on eu l'intention, là, d'aller vers le développement durable. Alors, j'aimerais entendre vos commentaires sur ces deux points.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. M. le Commissaire.

**M. Cinq-Mars (Jean):** Merci, M. le Président. Bien, tout d'abord, je pense que Mme la sous-ministre, elle nous a donné certainement des pistes de réponses à vos questions.

Au départ, il y a eu des indicateurs qui ont été choisis, mais par contre on n'a pas identifié vraiment des cibles. Là, on va être en mesure de les identifier lors de la prochaine stratégie. Alors, bien entendu, lorsqu'on a des indicateurs sans avoir des cibles, c'est assez difficile de relier des actions par rapport aux indicateurs. À savoir que finalement, si on a un indicateur qui touche la biodiversité ou la société, finalement, si on n'a pas vraiment une cible... Si on dit: Bon, actuellement, on est à 50, et puis on vise 75 dans cinq ans, par exemple; à ce moment-là, bien les ministères qui sont impliqués dans une telle action, ils peuvent mettre en place des activités pour arriver, disons, à l'objectif de 75. Mais, lorsqu'on présente seulement des indicateurs actuels, on dit: Bien, dans un certain nombre d'années, on va voir où on est rendus. À ce moment-là, on suit un peu finalement la tendance plutôt que d'essayer de l'influencer.

Alors, moi, ce que je me dis, c'est que, lorsque Mme Jean nous indique qu'on aura de meilleurs indicateurs, on aura choisi des cibles à ce moment-là, bien là je me dis: Bien, à ce moment-là, on sera en mesure d'influencer des tendances et non pas simplement être un observateur, disons, de certains mouvements dans la tendance, au niveau des 20 objectifs qui sont les objectifs de premier niveau. Alors, c'est certain que, nous, c'est ce qu'on signalait lorsqu'on disait que c'est difficile pour nous de voir: est-ce qu'on s'en va dans la bonne direction ou non, parce que les cibles n'ont pas été identifiées comme telles.

Alors, moi, j'entends le message positivement. Je me dis: Bon, bien, on va redonner un coup de barre pour vraiment avoir des cibles précises. À ce moment-là, on aura des actions beaucoup plus efficaces de la part des ministères, des organismes, parce qu'ils sauront exactement à quel endroit on veut être, disons, dans cinq ans, si on a une autre stratégie de cinq ans.

Alors, de ce côté-là, je pense qu'on sera mieux équipés. Et puis j'entends positivement, disons, de recorriger le tir par rapport aux cibles et également par rapport aux indicateurs qui y sont reliés.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Madame...

**Mme Jean (Diane):** C'est tout à fait le cas, qu'on n'avait pas un portrait au départ. On a construit la loi, puis certains des artisans sont autour de la table, la loi, la stratégie ont été construits, le choix des indicateurs, pour faire au moins le suivi des actions. Alors, la chance qu'on a, c'est qu'on a identifié ces indicateurs, donc on est équipés pour faire le bilan. Je suis heureuse d'entendre que les pistes sont d'intérêt pour le Commissaire. Ça veut dire qu'on est probablement capables ensemble de faire les adaptations requises. Alors, écoutez, je vais poursuivre.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci, Mme la sous-ministre. M. le député de Johnson.

**M. Boucher:** Vous me voyez fort heureux, Mme Jean, d'apprendre finalement que vous êtes tout à fait... je veux dire, que vous désirez donner un sérieux coup de barre, notamment au niveau, là, des indicateurs et des objectifs. Maintenant, suite à l'analyse de la stratégie, là, qui sera réalisée en 2013, c'est au bilan finalement que vous allez dresser. Par contre, je dois émettre une réserve.

Lors de son rapport en 2007-2008, un des faits saillants émis par le Commissaire au développement durable était justement lié à cette même problématique que l'on retrouve aujourd'hui, c'est-à-dire que, et là je le cite: «Le projet de stratégie demeure un document d'orientation qui ne permettra pas de cibler les résultats attendus ni de vérifier la performance du gouvernement au fil des ans.»

En ce sens, quelles garanties pouvons-nous avoir aujourd'hui, alors que vous désirez effectivement améliorer les choses mais que ces mêmes constats-là ont été réalisés il y a de cela maintenant bientôt quatre ans?

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Je vais commencer, mais la stratégie, c'est 2008-2013. Alors, ce que vous me citez, ça a été fait avant la stratégie. Donc, il faut remettre les choses en contexte. Les commentaires visaient une situation antérieure à la stratégie. Nous n'avions pas de stratégie quand ça a été fait.

**M. Boucher:** Alors, à ce moment-là...

**Mme Jean (Diane):** Nous en avons une maintenant...

**M. Boucher:** ...au moment d'élaborer...

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Alors, la situation... peut-être que...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui.

**Mme Jean (Diane):** ...moi, je vous dis, ça s'explique historiquement, le commentaire et la réponse. On était avant la production de la première stratégie. Nous sommes maintenant en cours d'une stratégie, avec un bilan prévu, nous avons maintenant des indicateurs, avec les observations qui ont été faites, mais l'ensemble des données que nous disposons ne nous placent pas dans la même situation qu'à l'époque du commentaire, là. On est en mesure de s'ajuster, maintenant.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Je pense que je passerai la parole au Commissaire, s'il vous plaît.

**M. Cinq-Mars (Jean):** Merci, M. le Président. Un complément d'information, c'est que les commentaires qui ont été émis à ce moment-là, c'était sur l'ébauche de la stratégie, finalement, qui n'avait pas vraiment changée par rapport à la stratégie finale. Donc, les commentaires qui avaient été émis en 2007-2008 étaient quand même pertinents, puisque la stratégie n'avait pas eu un changement majeur au niveau de la stratégie.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Excusez. Oui, Mme la sous-ministre, mais...

**Mme Jean (Diane):** Je pense que...

**Le Président (M. Marcoux):** M. Gaudreau.

**Mme Jean (Diane):** Oui. C'est ça. M. Gaudreau avait un commentaire historique à faire.

**M. Gaudreau (Léopold):** Effectivement, le commentaire de...

**Une voix:** ...

**M. Gaudreau (Léopold):** ...le commentaire fait par le Commissaire et rapporté dans les documents que vous mentionnez était tout à fait pertinent: nous n'avions pas prévu, dans le projet de stratégie, d'indicateurs. Et la remarque qui a été faite par le Commissaire a amené, lors de la commission parlementaire, à ajouter dans le document final de la stratégie des indicateurs et, pour plusieurs indicateurs, une cible. Donc, c'est un premier résultat, je dirais, des commentaires qu'a faits à l'époque le Commissaire. Et nous avons effectivement eu le problème en disant: Comment on est capables, à la fin d'une stratégie qui était déjà élaborée, de faire en sorte d'ajouter les indicateurs? Là, le Commissaire nous a mis sur une piste en disant: Pourquoi ne pas utiliser les indicateurs qui existent déjà parmi les grands programmes nationaux et les programmes sectoriels? Et nous avons puisé effectivement dans cette source, ce qui nous a permis, à tout le moins, pour la stratégie 2008-2009, de corriger une situation de départ où il n'y avait d'indicateurs, où là maintenant il y en a, et, pour plusieurs, il y a des cibles. Alors donc...

**Le Président (M. Marcoux):** M. le député de Johnson.

**\*\* (11 h 20) \*\***

**M. Boucher:** Donc, on comprend que... Bon, vous avez effectivement entendu les recommandations du Commissaire qui, bon, qui commentait l'ébauche de votre stratégie, mais, malgré, cela, on se retrouve quand même aujourd'hui à constater que ça ne va pas assez loin, considérant, là, les constats qui ont été réalisés par M. Cinq-Mars.

Est-ce que, comme piste de solution, au niveau, par exemple, de rendre plus quantifiables les cibles qui nous permettraient éventuellement d'être en mesure d'avoir de meilleurs liens entre les gestes posés et les effets obtenus... ou plutôt désirés, est-ce que vous avez quelques, disons, pistes de solution, par exemple renforcer le rôle de l'Institut de la statistique du Québec ou encore de prendre comme indicateur, par exemple... je ne sais pas, moi, la question de la révision de la réglementation, qui est évidemment sous-jacente à un ajustement, finalement, des lois et des façons de faire en fonction des principes du développement durable?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Bien, en fait, certainement qu'il y aura une réflexion pour un choix de cibles, un choix d'objectifs. Va en découler un choix d'indicateurs. Si nos objectifs puis nos cibles sont moins nombreux, on aura moins d'indicateurs. J'avoue que, peut-être sur la question de la réglementation, je ne sais pas bien ce que vous voulez me dire. Vous posez une question...

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

**M. Boucher:** ...c'est que je ne me souviens plus exactement où dans le rapport, mais il était question qu'on n'avait pas constaté beaucoup,

comment dire, de changements au niveau de la réglementation qui évidemment encadre finalement les actions des différents ministères. Et là, dans le fond, je me questionne simplement, si ce ne serait pas... s'il n'y a pas là une piste de solution pour démontrer qu'effectivement on va de l'avant au niveau, finalement, de l'amélioration, comment dire, de la gouvernance, qui serait plus respectueuse des principes émis par le développement durable.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** En fait, ce que je voudrais dire, c'est qu'au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs on a implanté une fiche sur la prise en compte des principes de développement durable, une fiche de prise de décision qui s'applique à toute politique, loi, règlement, décision majeure. Vous l'avez dans la chemise bleue que je vous ai déposée. Ce qu'on vise à faire, c'est qu'une telle fiche de prise de décision soit utilisée dans l'ensemble des ministères et organismes pour qu'à chaque fois qu'on soumet pour décision...

Je vais vous dire ce qui se passe chez nous, là. Si on m'envoie un dossier pour recommandation au ministre ou pour décision de ma part, bien on doit avoir... pour les décisions majeures, là -- c'est quand même encadré, ce n'est pas pour tout le courrier, chaque jour ne contient pas une fiche, là -- mais on doit mentionner l'action, la personne qui me propose le dossier doit me dire si elle a réalisé une prise en compte des principes de développement durable, lesquels principes et en vertu desquels enjeux, alors... puis ça nous permet... et suivre également les principes.

Donc, ce qu'on veut introduire comme façon de faire à travers un outil comme celui-là, qui ne serait pas papier seulement, ça peut être un outil électronique, c'est un engagement à en tenir compte qui suit la prise de décision. Alors, quand on présentera un projet de règlement, eh bien, je pourrai témoigner non pas seulement que j'estime que, compte tenu de sa formation, compte tenu de ce que je retrouve dans les résultats, je peux témoigner que ça apparaît avoir tenu compte, je pourrai aussi avoir la signature des responsables sectoriels concernant leur engagement à le faire.

Donc, ça, c'est une façon de s'assurer que dans le futur les décisions majeures, importantes concernant des règlements ou des lois sont accompagnées d'une réflexion sur le développement durable.

**Le Président (M. Marcoux):** Est-ce que ça va? Parce qu'on a pas mal...

**M. Boucher:** Peut-être rapidement.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui.

**M. Boucher:** Évidemment, j'imagine que cet outil-là sera disponible pour l'ensemble des entités, les ministères et organismes, pas seulement pour...

**Mme Jean (Diane):** C'est ça que ma secrétaire générale venait de me dire...

**Le Président (M. Marcoux):** Bon.

**Mme Jean (Diane):** ...en effet, j'avais oublié de le dire, la fiche a été donnée, présentée à tous les secrétaires généraux des ministères.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, Mme la sous-ministre. Maintenant, je vais céder la parole, c'est le député de Vanier.

**M. Huot:** Merci. Moi, je voulais parler un peu, je ne sais pas si on peut appeler ça «l'hyperbureaucratization», je ne veux pas que vous preniez ça négativement... Mais, si on revient... je ne sais pas si vous étiez... je pense que vous étiez présente, Mme Jean, il y avait eu une journée sur les 10 ans de la Loi sur l'administration publique, vous étiez présente. Les membres de la CAP, on était quelques-uns qui étaient là, on a fait partie des ateliers. Bon. Il y a eu toutes sortes de commentaires qui ont pu être faits, et certains nous parlaient de la lourdeur, ce qu'exige la Loi de l'administration publique pour leur organisme, notamment les petits organismes. Quand vous avez un organisme qui a 20, 25, 30 employés, quand on lui demande toute cette reddition de comptes que la Loi de l'administration publique demande, il y en a qui trouvent ça lourd, ils n'ont pas les équipes de... ils n'ont pas d'équipe de planification stratégique, ils n'ont nécessairement assez de gens. Et là on est venu rajouter, il y a quelques années, certaines exigences sur les questions de la Loi sur le développement durable, notamment qu'on demande des plans d'action. Et ce n'est pas toujours bien compris, on a... Bon, vous savez qu'avant chaque séance comme ça, on a une séance de travail avec l'équipe du Vérificateur général. Dans la présentation, il nous donnait quelques exemples d'indicateurs que des organismes ont pu développer, qui font qu'on ne voit pas... qu'on ne comprend pas nécessairement bien les liens avec les objectifs de la Loi sur le développement durable, ou des réflexes, tout simplement, on dit: Bien, on va organiser des rencontres; l'indicateur qu'on va faire, c'est des

rencontres sur le développement durable, créer des groupes de travail, des activités de veille stratégique, on va faire un règlement, on va créer des outils d'analyse.

Et le réflexe, un peu, c'est de dire: Bien, on va... Je ne veux pas être péjoratif, mais, tu sais, on va faire des réunions, on va faire des groupes puis on va en parler. C'est un peu ça. Ou, l'autre réflexe, aussi, qui est assez symptomatique... Et je pense que vous êtes bien placée pour le comprendre, vous avez dit, il y a dix ans, vous étiez au ministère du Développement... à ce moment-là c'était l'Environnement, mais, entre les deux, vous êtes passée, si ma mémoire est bonne, au Conseil du trésor. Je ne veux pas minimiser le... au Conseil du trésor, mais on caricature souvent, au Conseil du trésor, votre rôle, c'est de dire non à vos collègues sous-ministres.

**Une voix:** ...

**M. Huot:** C'est ça. Réponse rapide: c'est non. Donc, vous savez très bien que, quand on demande une... quand on dit à un président d'organisme ou à un sous-ministre: Voici, tu vas avoir une responsabilité supplémentaire. Quel est le réflexe? Bien, ressources additionnelles, j'ai besoin de ressources additionnelles. C'est toujours... c'est très souvent le réflexe qui est demandé: Bien, on me demande plus de choses à faire, bien je vais aller chercher des ressources. Au Trésor, le rôle, c'est de dire: Non, tu n'auras pas plus de ressources. Mais donc, ici, on voit le réflexe, un peu, les organismes vont dire: Bien, j'ai besoin de plus de ressources; si vous voulez que je réponde à toutes les exigences que vous me demandez par la loi sur... dans la Loi sur l'administration publique, la Loi sur le développement durable, je vais avoir besoin de plus de ressources.

Donc, vous, comment vous voyez ça? Qu'est-ce que les organismes peuvent faire de mieux, sans grossir leurs effectifs, pour répondre à toutes ces exigences-là? Bon, avec les départs, un sur deux, à la retraite, en plus il y a des... qu'on remplace un sur deux à la retraite. Il y a des choses sur la Loi sur l'administration publique, entre autres, bon... il a été reproché qu'il y a très peu d'évaluations de programmes. Qu'est-ce qu'on priorise? Répondre à toutes ces exigences-là? Il faut les évaluer, nos politiques, à un moment donné, il faut qu'il y ait une évaluation. Puis, dans un monde idéal, ceux qui évaluent les politiques, ce n'est pas les mêmes qui sont responsables de leur mise en oeuvre ni de leur... de la planification de l'écriture de la politique. Donc, on peut grossir la bureaucratie. Il y a des manques, à mon avis, en évaluation, déjà. Là, on a des exigences supplémentaires avec la Loi sur le développement durable. Comment on peut concilier tout ça, répondre à toutes ces exigences-là sans grossir la machine?

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Oui, d'accord. Écoutez, je n'ai pas encore vu, parce que je ne pense pas qu'il soit disponible, le rapport de cette belle journée de réflexion, là, mais ce que je peux... si je me fais le propre résumé des conclusions de cette journée, c'est qu'on a conclu que les objectifs, et l'outil qu'était la Loi de l'administration publique, étaient utiles, mais que peut-être les outils d'accompagnement, et les mesures, et l'encadrement non légal qui étaient ajoutés étaient devenus lourds pour les petits organismes. Ce qui était lourd pour les petits organismes est de leur donner une structure, une forme, une durée prescrites, par exemple, pour un plan annuel ou un rapport. Et je ne sais pas ce que seront les conclusions du rapport, que la commission prépare avec le Conseil du trésor, mais j'imagine qu'on pourrait dire qu'on va assouplir les mesures d'accompagnement puis qu'on va permettre, par exemple -- puis là, c'est moi qui parle -- on va permettre...

**M. Huot:** C'est à vous que j'ai posé la question.

**\*\* (11 h 30) \*\***

**Mme Jean (Diane):** Oui, c'est ça. Mais je veux dire, c'est... Je présume qu'on va dire, par exemple, qu'il est permis qu'un plan stratégique dure plus longtemps dans une petite organisation avec une mission très précise, qu'il n'a peut-être pas besoin de comporter tous les détails, que la reddition de comptes peut être plus brève, ou des choses comme celles-là, pour faciliter la vie, tout en maintenant l'objectif de transversabilité, de transparence puis de cohérence gouvernementales.

Donc, ce que les organismes, les petits organismes trouvent difficile: de suivre la façon de faire des grands organismes. Je ne pense pas que les petits organismes nous disent -- puis je reviens en développement durable -- qu'ils ne veulent pas se préoccuper de développement durable. Ce qu'ils peuvent nous dire, c'est qu'ils veulent le faire d'une manière plus simple et plus souple parce qu'ils sont petits.

Bon, écoutez, moi, je veux bien, trouvons une façon. Si cette observation-là fait partie de notre bilan, que la façon de faire, de demander un plan d'action puis une reddition de comptes annuelle... Je pense que la reddition de comptes annuelle, entre nous, dans le rapport



annuel dans l'organisme, ça devrait être vivable. Le plan d'action, peut-être faut-il penser à la façon de faire le plan d'action des petits organismes pour leur permettre de faire les choses plus facilement. Parce que je pense...

Et aussi, pensons tous à faire différemment. Les technologies de l'information, des façons de faire pourraient peut-être faire que les rapports sont conçus, publiés, distribués plus simplement. Moi, je pense que, oui, la réflexion doit être faite, puis je pense que l'expérience du bilan de la Loi de l'administration publique pourra inspirer le bilan de la Loi sur le développement durable, parce que l'une et l'autre voulaient changer les comportements de l'ensemble de l'Administration.

**Le Président (M. Marcoux):** M. le député de Vanier. Ou M. le député d'Orford?

**M. Reid:** Est-ce qu'il reste beaucoup de temps? Parce qu'on a encore un autre tour.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Il vous reste au moins 3 minutes, M. le député d'Orford.

**M. Reid:** Bien, on peut peut-être passer au prochain tour, j'ai deux questions sur le même sujet, donc...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Alors, on peut... M. le député de L'Assomption.

**M. McKay:** Oui.

**Le Président (M. Marcoux):** Parfait.

**M. McKay:** Merci, M. le Président. Je dois vous avouer qu'au départ j'ai été assez surpris lorsque j'ai pris connaissance des documents qui venaient, d'une part, du bureau du Vérificateur général et du Commissaire du développement durable et, d'autre part, la présentation que vous nous avez acheminée, là, et livrée tout à l'heure, du ministère sur l'application de la loi. Parce qu'il me semblait que les deux disaient des choses complètement différentes, c'est-à-dire que le Commissaire réclamait un sérieux coup de barre, et le plus rapidement possible, et, d'autre part, dans votre présentation, vous étiez plutôt très satisfaite de ce qui s'est fait jusqu'à maintenant, tout en reconnaissant que c'était perfectible. Mais il n'y avait pas cette remise... grande remise en question, là, où le Commissaire du développement durable nous dit qu'il est primordial de faire un bilan global et de repenser nos outils de travail le plus rapidement possible, et, en l'absence d'un sérieux coup de barre, bien on craint d'arriver un peu au même constat que 10 ans après l'application de la Loi l'administration publique.

Mais là je pense qu'avec l'évolution des discussions ce matin je suis pas mal rassuré que, dans le fond, c'est peut-être un peu les mêmes préoccupations qui ont été exprimées... ou, des préoccupations, pas les mêmes, mais enfin, similaires, là, mais qui sont exprimées de façon différente. Donc, il semble y avoir... je suis rassuré de voir qu'il semble y avoir quand même une même communauté de pensée.

Par contre, ce qui, je crois, peut demeurer encore problématique, c'est la question du temps et de l'échéancier des travaux, dans le sens où le Commissaire nous parle qu'il faut faire ça le plus rapidement possible, puis, pour moi, le plus rapidement possible, ce n'est pas nécessairement en 2013. Mme Jean a mentionné le fait qu'il allait y avoir une... nous a rassurés quant au fait qu'on n'allait pas tomber dans les limbes, là, en 2013, qu'il allait y avoir des travaux entrepris d'ici là pour... donc en vue non seulement de faire le bilan de la stratégie actuelle, mais de pouvoir proposer une nouvelle stratégie.

Quand même, je serais pas mal plus rassuré, M. le Président, si la commission pouvait être saisie d'un calendrier de travail et de... avec certains échéanciers, de façon à ce qu'on puisse constater quels sont exactement les travaux qui sont amorcés déjà et qui vont être amorcés au cours, donc, des deux prochaines années, et avec, donc, des dates clés, là, le long de ce parcours-là.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, merci. Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Oui, écoutez, je suis tout à fait d'accord. En effet, je pense que nos préoccupations, le Vérificateur général et nous-mêmes, sont sur les mêmes thèmes. Nous sommes peut-être un peu plus optimistes par rapport à ce qui a été fait et ce qui reste à faire.

Vous avez raison que... Moi, je vous dis: 2013, ce n'est pas si loin, vous savez. Amorcer des travaux en 2012 pour avoir des résultats en 2013, nous sommes en 2012. Nous avons un calendrier. Écoutez, je vais le regarder, parce que, sincèrement, j'avais vu... je ne l'ai pas regardé de près, mais j'ai déjà sous les yeux, là, un calendrier de travaux qui commencent... on me parle: Amorce des travaux, avril 2012, mais je vais vous dire que la préparation de cette commission-là nous a amené déjà

des réflexions. Je vais en transmettre un à la commission, un calendrier des travaux. Nous avons un calendrier des travaux qui nous mène à la production du rapport en 2013, tel que prévu. Alors, il existe, cet échéancier-là, avec une liste de travaux et de mandats et de rôles, déjà à titre de projet, donc on va le finaliser puis on va vous le transmettre.

**M. McKay:** Bon, bien, excellent.

**Le Président (M. Marcoux):** Ça répond à votre question, monsieur...

**M. McKay:** Bien, juste pour préciser: Le comité exécutif ou directeur, appelons-le comme on veut, là, est-ce que c'est déjà intégré dans votre...

**Mme Jean (Diane):** On va l'intégrer, si ça ne l'est pas. Comme je vous dis, c'est un projet, là, qui m'est soumis à l'instant, mais, soyez rassuré, on va vous le transmettre prochainement.

**Le Président (M. Marcoux):** Très bien. Merci, Mme la sous-ministre. M. le député de L'Assomption.

**M. McKay:** Oui. On aussi parlé, lorsqu'on discutait des indicateurs de développement durable, qu'il y a une table de concertation qui a été mise en place. D'ailleurs, c'était, je crois, une recommandation de la commission, là, de transport et environnement. Est-ce que vous pouvez nous faire rapport sur les travaux de cette table puis, là aussi, déposer à la commission quelque chose, là, de concret sur le calendrier des travaux? Il est peut-être intégré dans celui dont on parlé précédemment. Parce que, je dois vous dire, il me semble... Je connais quelques personnes qui siègent sur ce comité-là, je n'ai pas échangé avec eux récemment, mais, lorsque ça a été le cas, ça ne semblait pas être une table qui était très active.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme la sous-ministre ou...

**Mme Jean (Diane):** Bien, écoutez, on... Quant au dynamisme des tables puis à l'organisation des tables, je vais dire que la réorganisation dont on a parlé, là, elle va se refléter dans toute la structure d'organisation. Je laisser Léopold compléter. Il y a déjà un rapport des travaux qui existe, un rapport synthèse des travaux, on me dit qu'on va le... on pourrait le faire suivre, puis une planification des travaux de la table; c'est tout à fait possible aussi de vous la faire parvenir, là.

**Le Président (M. Marcoux):** M. Gaudreau.

**M. Gaudreau (Léopold):** Alors, oui, alors effectivement c'était une recommandation de la commission de mettre en place une table de concertation, à trois fins. Le premier objectif, c'était... Vous vous souvenez, lorsqu'on avait tenu la commission parlementaire, les indicateurs pour suivre les progrès de la société par capitaux, c'est quelque chose de nouveau, donc on a dit: Il faudrait effectivement qu'on soit capables d'assurer une veille pour qu'on voie comment ces travaux-là évoluent à travers le monde et, au besoin, de se réajuster. Alors, ça, c'est le premier travail qui se fait par notre ministère, par l'Institut de la statistique et par certains membres de la table. Alors donc, là-dessus, on est assez avancés pour savoir exactement qu'est-ce qui se passe, là. Est-ce que ça progresse ailleurs? Est-ce que cette avenue, d'avoir des indicateurs par capitaux, fonctionne bien?

Deuxième élément, qui était plus important, c'est que la commission parlementaire avait demandé d'examiner trois indicateurs et de voir la capacité de ces indicateurs d'être intégrés aux 20 existants. Alors donc, nous avons fait des travaux sur trois de ces indicateurs; il y en a un qui vient d'être retenu, qui était par rapport aux aires protégées, et il y en a deux autres actuellement qui sont au travail. Probablement que un sera rejeté parce qu'il ne répond pas aux critères des indicateurs. Donc, la table a travaillé, donc, là-dessus.

Troisième élément, qui va venir, là... ça, ça a occupé passablement, là, les deux premières années de travail, parce que la table a été mise en place dans l'année suivant l'adoption de la stratégie, tel qu'on avait recommandé... Donc, on tient à peu près trois, quatre réunions par année?

**\*\* (11 h 40)\*\***

**M. Vézina (Luc):** Il y en a eu trois par année la première année...

**M. Gaudreau (Léopold):** Donc trois réunions par année, donc on est assez...

**Le Président (M. Marcoux):** Pouvez-vous vous identifier, s'il vous plaît? C'est monsieur...

**M. Vézina (Luc):** Luc Vézina, directeur du Bureau de coordination du développement durable. Donc, M. Gaudreau préside la table, et je l'accompagne.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci.

**M. Gaudreau (Léopold):** Donc, à peu près trois à quatre réunions par année. Et là nous allons amorcer... dans la dernière phase, d'ici 2013, la table va aussi s'intéresser à examiner les indicateurs et voir si on ne peut pas en bonifier ou en sélectionner d'autres. Donc, il y aura un travail de réflexion au niveau, je dirais, des indicateurs pour le futur.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, M. Gaudreau. Donc, si je comprends, s'il y a des renseignements que vous pouvez transmettre à la commission, vous les transmettez au secrétaire de la commission. Merci.

Aviez-vous une autre question, M. le député de L'Assomption?

**M. McKay:** Non, ça va.

**Le Président (M. Marcoux):** Très bien. Bien, merci. Alors, je vais maintenant céder la parole au député d'Orford.

**M. Reid:** Merci, M. le Président. Je voudrais revenir sur la coordination et, en particulier dans un premier temps, revenir sur le fait que le Vérificateur général avait fait une recommandation, et c'est assez rare ici, à la commission, qu'on voit des recommandations qui ne sont pas acceptées, et c'est le cas de celle-ci. Il recommandait de faire une analyse qualitative globale -- donc, je présume que c'est une analyse de qualité - globale des plans d'action afin d'évaluer la pertinence et la suffisance des actions qu'ils contiennent par rapport à chacun des objectifs énoncés dans la stratégie gouvernementale.

La réponse, je la comprends, je pense qu'on peut la comprendre. À la page 422 du rapport du VG, à l'item 496, on dit: Le ministère tient à souligner que l'analyse qualitative des plans d'action relève de la responsabilité de chacune des entités concernées. Conformément à la Loi sur le développement durable et en collaboration avec le CIDD, le ministère coordonnera les travaux visant à redresser... etc. Donc, ça nous ramène à ce que, Mme la sous-ministre, vous avez dit tout à l'heure, que vous avez un rôle d'animation, et vous avez détaillé un petit peu plus.

Ma question, c'est: L'analyse de la qualité des plans d'action, est-ce qu'elle ne tombe pas dans les limbes, mais entre deux chaises?

**La Présidente (Mme Charbonneau):** Mme la sous-ministre.

**M. Reid:** Dans le sens que... et ce n'est pas... vous avez bien défini votre rôle, et on comprend. La question que je pose, elle est très globale. Comme commission, on se soucie de l'ensemble de l'administration publique. Est-ce que cette analyse-là, actuellement, personne n'en a la responsabilité, et ça risque de tomber entre deux chaises?

**Mme Jean (Diane):** Bien, j'ai envie de poser la question: Est-ce qu'elle est requise? Il y a 132 plans qui s'intègrent dans la réalisation de la mission de chacun. Et, si on veut, à un moment ou l'autre, ou si la commission veut examiner comment la situation de vit dans un secteur ou un autre, elle peut le faire.

Cette façon de demander à chacun un plan d'action, un rapport annuel comme le fait la Loi de l'administration publique, est-ce que ça impose ensuite cette analyse-là annuelle? La loi prévoit qu'on fait un bilan aux cinq ans, on va en faire un. La loi prévoit qu'on a une stratégie, on en a une puis on en aura une plus ciblée.

On peut imaginer que, s'il y avait une stratégie ciblée, avec cinq objectifs, qu'on pourrait regarder le bilan puis la réalisation de ces cinq objectifs-là. Mais, dans la structure actuelle où on a dit à chacun: Donnez-vous un plan d'action et rendez compte dans votre rapport annuel... alors, le volet du développement durable du rapport annuel, ça fait partie de la reddition de comptes publique de chacun sur la façon dont il rend compte de sa mission en tenant compte du développement durable.

Je ne vous dis pas que, dans un monde idéal on ne ferait pas... Là, on parle de prendre 132 rapports annuels et de faire une analyse synthèse... Écoutez, nous, on a répondu: On va faire un bilan après cinq ans. Chacun est responsable de ses actions. On ne fait pas actuellement un bilan de tous les rapports annuels qui sont produits. Si on s'intéresse, si on veut étudier une mission, si on en fait un mandat spécifique, on peut le faire. Et on doit s'assurer que nous avons des indicateurs, nous avons une stratégie, que la démarche fonctionne. Cette demande-là, écoutez, nous, on pense qu'elle est de... elle ne fait pas partie de nos responsabilités, et, moi, je dis: Est-ce qu'elle est utile et essentielle pour s'assurer qu'on a une démarche et une stratégie appropriées?

**M. Reid:** J'aimerais ça avoir... la première partie, vous dites ce n'est pas votre responsabilité. Je pense que ça, ça a été clair, vous l'avez bien expliqué, mais, quand on regarde: est-ce que ça tombe entre deux chaises? là vous dites -- et je pense que votre interrogation est bonne, à savoir: Est-ce que c'est nécessaire?

Je vais poser la question, à ce moment-là, du point de vue du membre de la Commission de l'administration publique qui se dit: Comment est-ce

que, nous, dans nos responsabilités, on va s'assurer qu'effectivement les choses progressent? On se fie généralement sur le Vérificateur général, qui, lui -- probablement que ce n'est pas sa tâche non plus -- qui recommande de le faire, par ailleurs. La question: est-ce qu'on peut... Comment on peut répondre à la question de savoir: Est-ce que, par exemple -- Je me pose des questions -- quand on parle de l'imputabilité de chaque... Ça fait partie, donc, ce que vous dites, de l'imputabilité de chaque entité, et qui, elle, est mesurée dans son rapport, dans son rapport annuel...

**Mme Jean (Diane):** Bien, elle est dans son rapport annuel...

**M. Reid:** Et, dans ce sens-là, nous, notre façon de mesurer ça -- mais par contre on n'a pas de vue d'ensemble -- mais c'est de le mesurer par le fait qu'on regarde des rapports annuels, on a des fonctionnaires qui nous aident à les examiner, etc. Mais en même temps est-ce que c'est suffisant? Parce que c'est très séparé, là. On regarde ça de façon très séparée. On n'a pas la vue d'ensemble, par exemple.

**Mme Jean (Diane):** Bien, écoutez, on l'a beaucoup dit aujourd'hui, on a des indicateurs de trois niveaux. Quand vos posez cette question-là, vous dites: Il ne faut pas juste les premiers 20, il ne faut pas seulement les 90 autres, mais il faut les 1 000 autres indicateurs de l'ensemble. Je pense que c'est la forêt. Moi, je pense que... On a parlé beaucoup ici de recibler, de recentrer. Je pense que, de la même façon... Et il peut y avoir des choix sectoriels ensuite. La commission pourrait, par exemple, décider, une année donnée, de regarder l'Environnement et la Santé, l'Environnement et les Ressources naturelles. Mais de dire que le suivi et l'appréciation de l'implantation de la loi va au-delà des 20 indicateurs de société, des 90 indicateurs de stratégie et va jusqu'aux 1 000 indicateurs des plans, c'est une microanalyse vaste, et je pense que c'est... je me questionne sur la pertinence de faire annuellement un tel exercice. Et je trouve que ça va un peu à l'encontre de la réflexion qui dit: On se centre, on choisit les objectifs, on choisit les indicateurs, et on choisit des «success story», et on va de l'avant.

Par contre, il les faut, les plans, il la faut, la reddition de comptes. Je la maintiens. Peut-être une mission à la fois, un secteur à la fois, en rotation sur cinq ans pour une année ou l'autre, on peut entrevoir de faire une analyse sectorielle, ou ciblée, ou par mission des plans. Mais...

**M. Reid:** ...il y a des éléments d'efficience qui sont liés à ça aussi. Et votre réponse est intéressante. Comme j'en ai une autre, je vais la... M. le Président, si vous me permettez, je vais poser une autre question, sur le coordination.

**Le Président (M. Marcoux):** Il n'y a pas de problème. Je pense que...

**M. Reid:** Ah! pardon.

**Le Président (M. Marcoux):** ...M. le Commissaire nous a indiqué qu'il aimerait peut-être faire un commentaire, si vous permettez.

**M. Cinq-Mars (Jean):** Oui, seulement qu'une remarque. Merci, M. le Président. C'est que, bien entendu, on a parlé de mobilisation également. Alors, nous, quand on fait une recommandation, on va faire une analyse qualitative des plans d'action également. C'est qu'il y a des ministères qui peuvent présenter des plans d'action en fonction de leur connaissance du développement durable, et dans certains cas, finalement, d'une connaissance qui n'est peut-être pas très élaborée finalement parce que c'est un concept nouveau. Alors, notre recommandation est également motivée par le fait que le ministère avait un rôle, finalement, d'éduquer ou de former des ministères qui étaient moins adeptes au développement durable.

Alors, lorsqu'on permet à des gens d'avoir des plans d'action en développement durable qui ne sont pas nécessairement les plus pertinents, à ce moment-là, moi, je pense que ça peut agir également au niveau d'une démobilisation des acteurs. Alors, c'est la raison pour laquelle on se disait: Bien, s'il y avait une analyse qualitative, à ce moment-là, ça pourrait améliorer l'efficience, comme vous parlez, mais également accroître aussi la mobilisation des différents ministères et organismes d'un gouvernement face à l'atteinte des objectifs de développement durable.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Mme la sous-ministre, vous aviez un commentaire également?

**Mme Jean (Diane):** Bien, je vous dirais que, si...

**M. Reid:** Je ne veux pas partir un débat, moi, là, là!

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

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

**Mme Jean (Diane):** Non, non. Non, mais je veux juste ajouter que, si c'est la qualité des plans qui vous préoccupe, c'est le genre de chose

qu'on peut faire par sondage puis examiner... Je reviens à l'idée de... s'il y a un angle de préoccupation, on pourrait faire un sondage, un petit, un moyen et un grand, et faire un sondage de qualité pour un échantillon d'organisations, si c'est ça. C'est parce, tel que compris à l'époque, on imaginait un immense exercice qui s'ajoute à l'analyse des autres niveaux d'indicateurs, et qui rend la tâche titanesque, et qui annuellement... Ce n'est pas certain que de faire une analyse annuelle de 1 000 indicateurs, ça pourrait nous aider.

**M. Reid:** Je pense que vous avez compris nos préoccupations, qui...

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

**M. Reid:** Je pense que vous avez compris nos préoccupations. Et, quand vous parlez d'une... C'est une solution possible; il y en a peut-être d'autres, là, de faire quelque chose. Mais, pour nous, c'est d'avoir quand même une idée: dans quelle direction ça va. Et notre partenaire numéro un, c'était évidemment le VG, là-dessus. Et la recommandation nous a amené à cette discussion qui, il me semble, est intéressante.

Mon autre question, je vais l'introduire sans faire de préambule, M. le Président, j'ai compris vos remarques tout à l'heure...

**Le Président (M. Marcoux):** ...

**\*\* (11 h 50)\*\***

**M. Reid:** Pas trop long. Pas trop long, en tout cas. En disant que la LAP et la LDD, la Loi sur l'administration publique et la Loi sur le développement durable, ont plusieurs points communs. Un des points communs, c'est qu'il y a un ministère là-dedans qui a un rôle prépondérant. Le Conseil du trésor pour la Loi de l'administration publique puis le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs pour la LDD. On a eu des confidences... pas des confidences, dans le fond, mais des déclarations en commission... en commission de travail, là, quand on a eu la journée sur la LAP, où on a entendu de tout. Quand on va sur le terrain, concernant le développement durable, on entend aussi de tout. Et on entend, entre autres, notamment -- puis je ne parle pas nécessairement du terrain ici, à Québec, là, c'est du terrain partout à la grandeur du Québec, puis on se parle entre députés de ce qu'on entend, nous aussi, etc. -- et notamment... je vais essayer de traduire de façon simple en disant qu'il y a une possibilité de rôles conflictuels par moment, ou perçu comme tel. Quand on parle des trois aspects du développement durable, environnement, économie et société, on a un ministère qui a beaucoup à faire, et beaucoup de responsabilités, et un rôle important dans le développement durable, mais qui en même temps est un héritier -- et je pense que vous l'avez dit, ça a été répété -- de l'environnement. C'est un ministère de l'Environnement, qui a changé de nom, de responsabilités, mais qui est souvent perçu comme un ministère qui est encore très environnement, puisque c'est lui qui joue le rôle de la police en environnement, il donne des permis, etc., qui sont souvent importants dans les processus de développement durable. Parce que, dans le développement durable, il y a aussi l'économie, il y a aussi la société dans son ensemble.

Alors, dans ce sens-là, moi, je me dis: Qu'on l'aime ou pas, il y a certainement une perception. Ça ne veut pas dire qu'il y a un problème. Parce que je pense que vous avez expliqué beaucoup de choses aujourd'hui pour montrer qu'il y a des efforts, mais je me dis: que ce soit un problème ou une perception, qui pourrait aussi éventuellement peut-être susciter moins d'adhésion à des objectifs quand on a... si on pense qu'on a des discussions... parce qu'il y a des conflits, hein? S'il y a trois rôles, ce n'est pas parce que c'est trois rôles qui vont ensemble toujours; il y a des conflits qui existent entre les rôles, soit l'économie, c'est peut-être ce qu'on voit le plus souvent, et des aspects économiques, développement économique et l'aspect environnement, ça peut peut-être créer des perceptions qui à leur tour vont peut-être susciter des réticences d'adhésion ou de participation.

Vous avez à coordonner, donc à faire en sorte qu'il y ait de la participation aussi. Je pense que vous avez montré que ça bouge, et tout ça. Mais je me demandais, moi, si les solutions que vous proposez, bien, solutions qui sont déjà faites -- on pense à la création du bureau... d'une direction générale et d'un bureau de coordination du développement durable, en novembre 2005 -- ...donc, ça, c'est un élément de coordination qui est, même si c'est dans le ministère, ça éloigne déjà un petit peu des décisions purement environnementales, mais est-ce que vous pensez que la proposition que vous faisiez tout à l'heure, enfin, la proposition ou du moins la suggestion que vous analysez, de faire un comité exécutif, je pense, que vous avez mentionné, est-ce que, ça, vous pensez que ça pourrait avoir un effet positif sur ce qui, peut-être, ne sont que des perceptions, mais néanmoins qui peuvent avoir un impact? On parlait d'environnement. Il reste que le hasard veut que vous ayez été en environnement et que vous êtes là. Et on sait tous que M. Gaudreau est en environnement depuis très longtemps, à chaque année, il gagne des prix.

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

**M. Reid:** C'est ça.

**Mme Jean (Diane):** Bien, écoutez.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Alors, écoutez. Moi, je vous dirais... Moi, je crois beaucoup aux consensus. Et je crois qu'une décision acquise par consensus, comme peut le faire le ministère du Développement durable - - puis il n'y a pas de confusion là-dessus, c'est par consensus, on n'agit pas d'autorité -- bien, une décision arrêtée par consensus, c'est souvent plus fort qu'une décision acceptée d'autorité. Et, tant qu'à ça, notre position de recherche de consensus en est une bien confortable pour faire avancer les choses au rythme où les acteurs sont prêts à les faire. Et je pense que notre stratégie a été basée sur le consensus, mais sur un consensus très large et de grands groupes. Je pense que l'approche que je vous ai présentée puis qui a été commentée ici, d'essayer de faire aussi un consensus plus étroit sur un nombre plus limité de priorités et d'exercer aussi un leadership, c'est une façon de faire le consensus, de faire un consensus plus centré, plus coordonné.

Et je ne pense pas que, sincèrement, la démarche irait plus vite si elle était faite d'autorité. Je ne sais pas, je ne veux pas comparer le degré d'avancement de la Loi sur le développement durable et de la Loi sur l'administration publique, l'une a à peine cinq ans, l'autre a 10 ans, mais je ne pense pas que le bilan de l'implantation de la Loi sur le développement durable, avec une approche consensuelle, soit... je crois qu'il est positif. Il a besoin d'être consolidé, mais...

**Le Président (M. Marcoux):** En terminant, Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** En terminant.

**Le Président (M. Marcoux):** On pourra revenir peut-être sur la question. Merci.

**Mme Jean (Diane):** J'ai terminé.

**Le Président (M. Marcoux):** Donc, je cède maintenant la parole à la députée de Matapédia.

**Mme Doyer:** Merci, M. le Président. Alors, je ne sais pas si je vais radoter, mais je me le permets. Alors, je veux revenir sur, M. Cinq-Mars, votre rapport de 2009-2010, quand vous faisiez des constats particulièrement sur les indicateurs de développement durable. Puis ils étaient assez critiques, et c'est correct aussi. Puis, à discuter ensemble aujourd'hui, on se rend compte que, bon, il y a quelque chose à ramener là.

Et, moi, je me dis: Dans le fond, comment est-ce qu'avec le ministère du Développement durable, le gouvernement, les parlementaires, les citoyens on peut apprécier le progrès de ce dont on parlait tantôt, les ministères, les entités, les organismes, en matière de développement durable à travers ces nombreux indicateurs de trois niveaux dont vous faites mention dans votre rapport, à travers les 900 objectifs, à travers les 1 100 actions, les 132 plans d'action et autant d'indicateurs, dont la plupart sont peu significatifs?

Alors, moi, je dirais, M. le Président, qu'il faut vraiment distinguer l'accessoire de l'essentiel et cibler, je dirais, et hiérarchiser ces indicateurs-là. Parce que, comment faire pour atteindre les cibles de la meilleure façon, pas échapper des indicateurs qui sont essentiels et primordiaux par rapport à ces cibles-là qu'on veut mesurer?

Et, vous, comme Commissaire au développement durable, vous devez avoir la capacité d'avoir, en collaboration avec le ministère -- puis elle est là, ma question, là: Comment... Puis je sais que le bureau du Vérificateur doit aussi se garder un petit peu comme en retrait, hein? Vous ne devez pas être juge et partie; vous êtes un peu le juge et le conseiller et le... a posteriori, je dirais. Mais, vous, là, vous avez besoin d'outils. Alors, comment faire pour que vous vous arrimiez mieux par rapport à cette hiérarchisation qui m'apparaît nécessaire? Et, si ce n'est pas ça, je pense que tout le monde serait d'accord avec ça ici, là, ce que j'ai écouté et entendu aujourd'hui.

Alors, il faut être capable de mesurer si on avance puis d'avoir une hiérarchisation et cibler et d'avoir des objectifs de court, de moyen et de long terme par rapport à des cibles qui m'apparaissent plus prioritaires que d'autres. Hein? Il y a des choses qui sont accessoires puis il y a des choses qui sont davantage essentielles. Il y a des choses, par exemple, le... voyons, tout ce qui concerne la qualité de l'air -- vous en... on en parle souvent par rapport aux cibles de Kyoto. Alors, j'aimerais que vous réagissiez à ça, M. Cinq-Mars, puis peut-être Mme Jean aussi.

**Le Président (M. Marcoux):** Oui. Alors, M. Cinq-Mars.

**M. Cinq-Mars (Jean):** Oui. Alors, le sujet des indicateurs, on en a parlé à plusieurs reprises ce matin. Bien entendu, les indicateurs doivent normalement être associés à un objectif, finalement, un objectif stratégique. C'est-à-dire que, si on adopte une stratégie pour cinq ans, on dit: Bon, bien, dans cinq ans, sur tel enjeu, on devrait atteindre 75, alors qu'on est à 50 actuellement. Alors, bien entendu, lorsqu'un bilan de départ, situation zéro, si on peut dire, la première année, on dit: Bien, dans cinq ans, on va arriver à tel endroit et on va utiliser tel indicateur pour mesurer le progrès comme tel, finalement.

Donc, c'est essentiel d'avoir des objectifs clairs en partant, et d'avoir des indicateurs qui sont reliés à ça, et également avoir l'identification des ministères ou organismes qui vont contribuer à cet indicateur. Parce que, comme vous dites, on peut hiérarchiser, mais également on peut identifier des acteurs plus importants que d'autres. Alors, à ce moment-là, une fois qu'on a cette hiérarchisation, l'identification des ministères et organismes, ces ministères sont en mesure d'allouer les ressources en conséquence, à ce moment-là on pourra faire une analyse du progrès par rapport à ces indicateurs.

Donc, c'est l'espèce de hiérarchie et d'organisation qu'on doit avoir au sein d'indicateurs, au sein d'objectifs, au sein également d'organisations responsables pour la mise en oeuvre, et avoir une reddition de comptes qui est transparente par rapport à ça.

*\*\* (12 heures)\*\**

**Mme Doyer:** Puis, M. Cinq-Mars...

**Le Président (M. Marcoux):** Excusez. Ou peut-être... À moins que...

**Mme Doyer:** Bien, peut-être qu'elle pourra, madame pourra...

**Le Président (M. Marcoux):** Parfait, Mme la députée, allez.

**Mme Doyer:** Par rapport à ce que je dis, vous pourrez aussi réagir en même temps. C'est par rapport aux indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Moi, je suis d'accord que les qualitatifs sont aussi importants, souvent, hein, pour avoir... Je suis sociologue de formation, socioéconomiste, alors il ne faut jamais oublier les indicateurs qualitatifs. Et, tantôt, ce que je voulais dire, c'était les gaz à effet de serre, par exemple. Ça se mesure, hein, quantitativement. Alors, ça, c'est important. Mme Jean.

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

**Mme Jean (Diane):** Bien, là, écoutez, cibler, prioriser et harmoniser, je suis tout à fait d'accord.

**Mme Doyer:** Mais vous êtes habilitée à le faire. Bien, excusez, c'était ça, ma question. Je m'excuse de vous interrompre.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la députée.

**Mme Doyer:** Oui. C'était... Tantôt, c'est parce que M. Cinq-Mars, je ne sens pas que vous m'avez répondu, puis, bon... C'est par rapport à l'arrimage nécessaire pour bien faire, là, parce que, là, vous... On se l'est dit, là, qu'on avait besoin d'un bilan, que la stratégie... les critiques que vous aviez faites il y a quelques années, bien, là, elles ne sont plus nécessaires maintenant. Vous vous parlez, vous travaillez ensemble. Est-ce que vous collaborez pour... C'est un peu ça, là, aussi. Vous vous tenez un peu en parallèle les uns des autres, là, mais... les deux entités qu'on a en avant de nous, là, aujourd'hui.

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

**Mme Jean (Diane):** Nous fréquentons assidûment, mais dans le respect de nos rôles respectifs. Vous comprenez, moi, j'ai une mission d'application. Le Vérificateur général et son commissaire, qui sont présents chez nous, viennent vérifier l'application. Dans ce contexte-là, nous avons des échanges. Chacune de ces observations est prise en compte, a fait l'objet d'un plan d'action, mais nous avons chacun un devoir de réserve l'un par rapport à l'autre.

Mais soyez assurés que tous ces messages sont entendus, notés. Il y a un suivi, il y a des tableaux qui sont faits. On prend compte de tout ce qui se fait. Une commission comme celle-ci aujourd'hui, tous les échanges vont faire l'objet d'analyse et de plans. Mais nous ne travaillons pas ensemble aux mêmes projets, parce que ce serait contraire à nos mandats respectifs.

**Mme Doyer:** Voilà, et c'est aussi pour le bien de ceux qui vont entendre ça, là.

**Le Président (M. Marcoux):** Est-ce que vous avez un commentaire à ajouter, M. le Commissaire?

**M. Cinq-Mars (Jean):** On a des méthodes de travail qui peuvent se ressembler, on communique de l'information dans nos rapports de

vérification, mais, bien entendu, on a des responsabilités très bien campées et très bien... très différentes. Nous, notre responsabilité est à l'Assemblée nationale. On travaille essentiellement pour l'Assemblée nationale.

Alors, finalement nos rapports sont présentés à l'Assemblée nationale, mais les ministères doivent, bien entendu, faire rapport également suite à nos recommandations. Mais on a des responsabilités qui sont quand même différentes.

**Mme Doyer:** Merci.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Oui, Mme la députée.

**Mme Doyer:** J'ai terminé.

**Le Président (M. Marcoux):** Vous avez terminé? Est-ce que, M. le député de Johnson, ou M. le député de L'Assomption?

**M. Boucher:** Bien, non. Est-ce qu'on... Bon, on dispose encore d'un peu de temps, M. le Président?

**Le Président (M. Marcoux):** Oui, oui, trois à quatre minutes.

**M. Boucher:** O.K. J'aimerais attirer votre attention, Mme Jean, sur une des constatations dont on n'a pas encore parlé, là, faite par le Commissaire au développement durable, c'est de dire qu'il y a... M. Cinq-Mars a constaté des variations importantes entre la planification initiale et le rapport annuel en ce qui a trait aux indicateurs et aux cibles présentés par les entités. Donc, dans certains cas, les modifications contribuent à réduire les engagements des entités ou même encore à les rendre moins précises. Je donne certains exemples, comme par exemple: une cible qui visait initialement à ce que 50 % du personnel ait acquis une connaissance suffisante en matière de développement durable ne concernait plus qu'un pourcentage de certains gestionnaires, dans le rapport annuel, ce qui évidemment, là, en diminue de beaucoup la portée.

Il y avait un autre exemple comme quoi une cible consistait à effectuer une intervention relativement à 100 % des programmes d'ici mars 2011, et cette cible est devenue une invitation annuelle finalement dans la reddition de comptes, ce qui est évidemment complètement différent, là, selon les propos, là, de M. Cinq-Mars. Il a donc recensé, sur les 35 rapports annuels, 22 cas... bien, en fait, 22 des 35 rapports annuels ont présenté des modifications apportées aux engagements initiaux. Mais, en soi, ce n'est pas nécessairement grave. En fait, ce qui est remarqué, c'est que souvent aucune explication n'est fournie quant à ces changements, ce qui nuit évidemment à la clarté de la transparence et à la transparence recherchée.

Ma question: Est-ce que, malgré, comme... bon, je pense qu'il est de votre rôle de coordonner le tout et d'apprécier finalement les résultats obtenus, la reddition de comptes présentée par les différents M et O, ministères et organismes, est-ce que, malgré l'absence d'explications, vous êtes malgré tout en mesure d'apprécier finalement que les ministères et organismes en fonction, malgré les changements apportés, vont dans la bonne direction en matière de respect des principes du développement durable?

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Deux choses. D'abord, cette anomalie-là, de modifier les indicateurs sans expliquer, ça dérogeait au guide puis aux instructions qui sont donnés à la fois par le Conseil du trésor pour la présentation des rapports annuels, parce qu'on parle d'une section du rapport annuel, puis les indications qui sont données par le ministère du Développement durable. Il y a eu des rappels de part et d'autre, puis une telle situation ne se produit plus. Donc, les ministères peuvent, si nécessaire, modifier un indicateur ou se rajuster et se raviser, mais ils doivent l'expliquer. Donc, ce commentaire-là a été pris en compte. Quand je vous disais: on suit les observations. Alors, des indications ont été données à la fois par ceux qui sont responsables de donner des guides sur les rapports annuels, donc.

Est-ce que cette anomalie met en cause la qualité du travail? Je ne pense pas. C'est plutôt la non-explication. Ce qui était en cause, c'est que, si on change, ou on adapte un indicateur, ou on l'abandonne, on doit s'expliquer. Alors, la solution qui a été prise, c'est de s'assurer qu'à partir de maintenant, si un indicateur changeait ou était adapté, ou ajouté, ou enlevé, bien le ministère doit s'expliquer.

**M. Boucher:** Donc...

**Le Président (M. Marcoux):** Oui? Bien, voulez-vous encore une couple de minutes?

**M. Boucher:** Oui. Mais donc on comprend qu'en prévision finalement de l'élaboration de la nouvelle stratégie, qui fera suite évidemment au bilan



que vous dresserez en 2013, il n'y aura pas de... comment dire, vous n'avez pas de mesure à prendre quant pour s'assurer finalement qu'une telle anomalie ou une telle situation, là, ne se reproduise plus?

**Mme Jean (Diane):** Les mesures sont déjà prises pour s'assurer que ça ne se produit pas.

**Le Président (M. Marcoux):** Ça va?

**M. Boucher:** Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci, Mme la sous-ministre. Donc, maintenant, je cède la parole au député d'Orford.

**M. Reid:** Rapidement, rapidement pour revenir sur ce qu'on disait tantôt... parce qu'on a l'impression qu'en commençant par... en faisant une transition sur la LAP et la LDD je vous ai mis un peu sur une piste de comparaison entre une implantation qui est basée sur plus de pouvoirs et une autre qui est basée sur le consensus. Ce n'était pas ça, le sens de ma question.

Le sens de ma question, c'est que ce que j'entends, c'est que l'environnement, le développement durable, c'est beaucoup associé à l'environnement. Il y a même des écrits qui disent que des organismes internationaux ont pris «le développement durable»... c'est encore l'environnement, mais ils ont pris un autre mot parce que ça se vend mieux, etc., et on sait qu'ici ce n'est pas ça qu'on fait, au Québec.

Maintenant, l'environnement a du pouvoir, cependant, et est un acteur, contrairement au Conseil du trésor, est un acteur par rapport à d'autres ministères qui, eux, ont d'autres missions: on pense économie versus environnement. Ça va, autant que possible, toujours bien ensemble, mais parfois il y a des conflits, il y a des choses qui doivent nécessiter des compromis. Et évidemment on ne veut pas faire des compromis inacceptables, là, ni d'un côté ou l'autre, parce que, si c'est inacceptable, probablement que les projets ne se feront pas, mais la réputation, entre guillemets, qu'on entend, c'est une réputation où le ministère de l'Environnement ne fait pas de compromis. Et donc, dans ce sens... À tort ou à raison, là, mais il y a une perception. Et, dans ce sens-là, ce que je voulais souligner, c'est que cette perception-là pourrait faire en sorte que, puisque, quand on va dans le développement durable, il faut discuter des trois aspects, des trois piliers, qu'à ce moment-là il peut y avoir des réticences inutiles qui sont là. Et je me demandais si le fait... quand vous parlez d'un comité exécutif, si ça, ça pourrait avoir pour impact de diminuer... Parce que souvent les réticences sont liées soit à ce qu'on n'a pas l'habitude de travailler ensemble ou parce qu'on n'a pas l'information adéquate. Et est-ce que vous pensez que ça, c'est un aspect qui pourrait être amélioré par la suggestion que vous faites d'un comité exécutif?

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Oui, Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** Bon, d'accord. Écoutez, vous savez, vous connaissez le ministère, son rôle d'être un ministère qui ne fait pas de compromis, je pense qu'il peut être assez correctement attribué au rôle d'inspection puis de contrôle de notre secteur des opérations régionales. C'est un secteur distinct au sein du ministère, c'est les gens qui s'assurent qu'il n'y a pas de déversement, que les autorisations sont respectées et que la loi est respectée. Alors, ces gens-là agissent dans leur mission environnementale.

Nous avons un autre secteur du ministère qui a comme mission... c'est une unité distincte, il y a un sous-ministre adjoint responsable, tout ce... sans que... ça fait partie d'une autre fonction du ministère. Mais plusieurs ministères, hein, et pas les moindres, ont plus d'une fonction. Alors, nous avons la fonction de développement durable, nous avons la fonction environnement, qui se matérialise dans à peu près la moitié des effectifs du ministère, qui sont dans une fonction de contrôle de suivi.

Oui, je pense qu'un comité exécutif où seraient présents... bien sûr que ce ne sera pas notre sous-ministre adjoint au contrôle qui va représenter, ça va être le sous-ministre adjoint au développement durable. Alors, imaginez une table exécutive de cinq personnes où sont cinq sous-ministres adjoints, dont le sous-ministre de développement durable, oui, à mon avis, ça va éviter cette ambiguïté-là s'il y a confusion sur le terrain. Pour nous... moi, je peux vous assurer que ces personnes-là jouent leur rôle de façon appropriée, dans le respect des mandats qui leur sont donnés. Et ça se peut bien que le sous-ministre adjoint du contrôle, lui, il soit sans compromis. Mais le rôle du sous-ministre adjoint au développement durable, lui, c'est de faire consensus. Et, au besoin, on s'adapte. Mais, oui, vous avez raison, et c'est ce que je souhaite.

**\*\* (12 h 10)\*\***

**Le Président (M. Marcoux):** Merci, Mme la sous-ministre. M. le député de d'Orford.

**M. Reid:** Ça va.

**Le Président (M. Marcoux):** Mme la députée de Mille-Îles.

**Mme Charbonneau:** Voici la section commerciale de... Je voulais revenir sur les objectifs. Je veux revenir dessus dans un autre sens qu'on a vu depuis le début, c'est-à-dire, j'aimerais que vous m'expliquiez... parce que vous nous avez bien sensibilisés au fait que vous avez eu 132... moi, je vais appeler ça des mémoires, là, 132 réponses, que plusieurs ministères... que c'est vraiment un défi de chef d'orchestre, là, d'essayer de faire jouer tout le monde la même tonne. Ce n'est pas toujours évident. Mais, si je suis à l'Éducation, dans le ministère de l'Éducation, puis un des critères, c'est accroître le niveau de vie, comment je le découle dans les objectifs? Dans le fond, ma question, c'est: Est-ce que l'ensemble des objectifs ont été découlés pour les ministères ou chacun a eu la même petite phrase et y répond dans la mesure du ministère qui lui appartient? Parce qu'accroître le niveau de vie, pour le ministre de l'Éducation puis pour le ministère... je ne sais pas, moi, qui s'occupe plus du budget de l'Assemblée nationale, ça change la donne dans ce que j'ai à répondre. Donc, j'imagine que c'est plus dans ce qu'on appelle les indicateurs. Mais est-ce que l'indicateur reste le même pour chaque ministère, puis chacun y répondait dans la mesure du possible?

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme Jean.

**Mme Jean (Diane):** Je vais commencer, puis... Tous n'ont pas à concourir à tous les objectifs. Ce que je veux dire, c'est que... Vous savez, pour que le plan d'ensemble fonctionne, certains ministères, certains organismes vont travailler à certaines cibles, certains objectifs, vont être guidés par certains principes, et d'autres, par d'autres. En fait... Et c'est là que la variété nous aide à avancer. Donc, tous les ministères n'ont pas à concourir à tous les indicateurs, pas plus qu'à appliquer tous les principes. Ça fait que... ce que je veux vous dire, c'est: Non, il n'y a pas de recette unique, non, il n'y a pas d'obligation de remplir toutes les cases. Chaque ministère choisit l'angle... Je suis pas mal persuadée que, si on avait le formulaire de prise de décision... «accès au savoir» doit arriver pas mal plus souvent à l'Éducation qu'au ministère du Développement économique, et «efficacité économique» doit arriver plus souvent là. Ce que je veux dire, c'est que, tous les principes étant dans la loi, l'ensemble des cibles et des indicateurs doivent mobiliser tous les acteurs, mais chacun contribue...

**Mme Charbonneau:** Je comprends qu'il peut y avoir une variation d'intérêt par rapport au...

**Mme Jean (Diane):** ...et de leviers, de moyens d'action.

**Mme Charbonneau:** Oui, c'est ça, aux dimensions, aux indicateurs, bon. Par contre, j'ai un intérêt marqué pour l'éducation, je me dis: il n'y a aucun ministère qui a le droit de passer à côté de celle-là. Je vous le dis comme je le pense, là. Puis là, ce n'est pas... c'est en tant que personne et non en tant que membre actif. Mais chaque ministère devrait avoir un souci. Je vous le dis, parce qu'il y a des débats existentiels sur la réussite de nos jeunes, et on dit: Ça prend un village pour élever un jeune, bien ça prend un gouvernement pour élever un jeune. Ça part de la petite enfance jusqu'à temps qu'il arrive au souhait du métier qu'il veut avoir. Donc, pour moi, l'intérêt... j'ai pris celui-là parce que c'est celui que je connais le mieux. Je n'aurais pas voulu aller au niveau du Trésor, vous le connaissez beaucoup plus que moi, et j'aurais pu me tromper. Mais l'éducation, pour moi, est quelque chose qui devrait ressortir de chaque ministère, autant celui des Aînés et de la Famille que celui des Ressources naturelles.

Donc, comment je fais -- parce que c'est vous le chef d'orchestre, et j'ai compris que vous n'avez pas le droit de donner des coups de baguette à personne quand ils ne jouent pas le bon morceau, mais vous devez tenir les baguettes et les faire jouer en harmonie -- comment je fais pour m'assurer que, les indicateurs, chacun y trouve sa place, dans chacun des indicateurs? Parce que vous me dites: Tu sais, c'est sûr que chacun n'y retrouve pas, puis il y en a qui ne répondent pas à certains aspects, puis, bon, d'autres à d'autres. Mais, si je suis ici pour vous entendre, vous questionner puis peut-être à quelque part vous aider, parce que 2013, pour moi, c'est demain matin, comment je fais pour m'assurer que j'ai des indicateurs qui sensibilisent mon ministère, quel qu'il soit, qu'il réponde adéquatement et que, dans sa réponse, ça vient aider votre comité directeur, votre direction générale à faire la somme de ce que, nous, gouvernement, nous devons mettre en place pour aider chacun des ministères à arriver à accroître le niveau de vie de notre citoyen, faire réussir un élève à l'école? Comment... Je vous dis comment, puis je ne suis pas sûre que c'est aidant, là, mais...

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme Jean.

**Mme Jean (Diane):** Écoutez, oui, vous me posez cette question-là à propos d'une question très précise qui, je la traduis: pour vous, il y a un incontournable, c'est qu'il y ait dans la stratégie une orientation qui concerne l'éducation. C'est déjà le cas. Donc, chacun doit tenter d'y recourir à sa manière puis selon son défi.

Mais la question que vous posez, elle est: Comment chaque mission du gouvernement concourt à l'ensemble de la mission de l'éducation? Vous pouvez me poser la question: Comme sous-ministre, comment vous aidez la mission éducation? En fait, c'est un défi de tous les jours, que ce soit dans un cas précis ou que ce soit dans la mission d'ensemble, notre devoir est toujours de s'assurer que notre mission se réalise, en facilitant la mission de chacun. Alors, nous avons, c'est sûr, le rôle de faciliter. Moi, je dois m'assurer que la façon dont j'exerce ma mission facilite l'exercice de celle des autres, mais dans le respect de la mienne.

Mais, dans la question que vous posez, vous me dites: Pour moi, une stratégie serait incomplète si elle n'inclut pas une orientation sur l'information puis le soutien à l'éducation. C'est un commentaire très pertinent. En effet, dans ma vision des choses, puis dans un comité exécutif, puis dans un plan exécutif de la stratégie, il y a certainement un volet qui est éducation, culture, là, qui va inclure... et, dans mon partage, il y a ce volet-là. Donc, il y a nécessairement, dans un exécutif, pour faire un nouveau plan d'action, en même temps il y a un volet santé, un volet éducation, culture, un volet soutien aux personnes et aux familles, gouverne et justice, environnement et économie.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci. Une dernière courte question et courte réponse.

**Mme Charbonneau:** Une très, très courte qui peut se répondre par oui puis par non, puis je n'essaie pas de vous mettre en boîte, j'aime mieux plus comprendre. C'est-à-dire, croyez-vous... Entre vous puis moi, là, on va faire comme les autres écoutent pas, là, il y a une émission qui dit «la question qui tue», mais, on va dire, entre vous puis moi, là: Croyez-vous que, dans la volonté d'aller chercher la meilleure application d'un développement durable, on est trop flou, on est trop large, on n'est pas assez ciblé?

**Mme Jean (Diane):** Je pense qu'il faut se consolider, se recentrer, se cibler. Mais, qu'on ait été trop flou, trop large, écoutez, on a voulu mettre... on bâtissait, on comprenait, on essayait ensemble; on a mis tout le monde à la tâche, puis ça, on l'a fait. Puis on a la preuve que tout le monde a fait quelque chose, tout le monde s'est donné un plan, tout le monde a fait rapport. On s'est donné plusieurs indicateurs, puis on en a plusieurs qui font l'objet d'un suivi régulier. On a une... On s'est équipé de façon, disons, très large. Oui, il faut consolider et recentrer, mais, moi, je pense qu'on a fait du bon travail. Puis je ne dis pas juste ça pour le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, je dis que collectivement on a fait du bon travail dans l'acquisition de cette culture. C'est un démarrage.

**Le Président (M. Marcoux):** Merci, Mme Jean. Alors, maintenant, c'est le député de L'Assomption à qui je cède la parole.

**\*\* (12 h 20)\*\***

**M. McKay:** Oui. Merci, M. le Président. Je vais saisir un peu la balle au bond, là, par rapport à l'échange qui vient d'avoir lieu. Quand on nous dit: Tout le monde a fait quelque chose, et le rôle du ministère se voit comme un... je ne me souviens plus quel était le terme...

**Des voix: ...**

**M. McKay:** ...un animateur, en effet... Par contre, d'un autre côté, la Loi sur le développement durable, elle a été mise en place et adoptée pour qu'il y ait un changement, hein? C'est l'article 1 de la loi. On parle d'instaurer un nouveau cadre de gestion. Donc, cadre de gestion, ce n'est pas tout le monde qui fait ce qu'il veut, mais on va changer les façons de faire. Et aussi, réaliser le virage nécessaire au sein de la société face aux modes de développement non viables.

Donc, il me semble... Comment vous pouvez concilier le fait que vous ne faites pas de... vous ne portez pas de jugement sur la qualité des plans d'action, mais vous êtes satisfaite du fait que les gens ont adhéré à l'idée qu'ils ont livré un plan d'action... Là, bon, vous avez admis que, même, ça a été fait, déjà réalisé en cours de route. Vous les avez aidés à s'assurer que, s'ils changeaient en cours d'année de leurs indicateurs, bien, qu'au moins ils vous expliquent, qu'ils nous expliquent pourquoi, qu'ils justifient, qu'ils documentent. Mais, quand même, au bout du compte, qui va déterminer si l'effort est suffisant et surtout quels vont être les effets de ça?

Parce que, tu sais, lorsqu'on a des ministères, des organismes... Par exemple, la Société de l'assurance automobile du Québec, qui émet des immatriculations, donc qui a un impact majeur sur le parc des véhicules automobiles au Québec, se donne comme plan d'action... là je vais... A leur décharge, là, je ne veux pas donner d'exemple concret, mais je pense que... il me semble avoir vu, quand j'avais lu leur plan d'action, c'étaient des mesures quand même assez de base, là, genre recycler le papier, réduire la consommation de papier, puis tout ça. Mais ils ont, par rapport à leur mission... c'est quand même un outil important. Alors,

comment est-ce que, quand même, vous entrevoyez un certain moment ou une certaine étape, être amenés à porter un jugement sur les effets... au moins les amener à mesurer des effets, les amener à aussi équilibrer les effets positifs qu'ils peuvent, qu'un ministère ou organisme peut apporter en faveur du développement durable versus les effets négatifs?

Je veux prendre l'exemple du ministère des Transports du Québec. Ce ministère-là aime beaucoup faire des routes, et on a augmenté... on n'a pas simplement rénové les routes ou restauré les routes au cours des dernières années. Je pense qu'à peu près 60 % du budget de réalisation au niveau routier, au ministère des Transports, est affecté au développement de nouvelles infrastructures et seulement 40 % au maintien des acquis. Alors donc, ça a un impact sûrement sur les émissions de gaz à effet de serre, la même chose pour le nombre... l'immatriculation des véhicules, le parc de véhicules automobiles au Québec a augmenté de façon assez faramineuse au cours des 10 dernières années, tellement que maintenant le transport compte pour 43 % dans tout le bilan global des émissions de gaz à effet de serre.

À un moment donné, est-ce qu'on va concilier le plan d'action d'un ministère, organisme avec les effets et considérer peut-être pas simplement les effets positifs du plan d'action, mais aussi les effets négatifs des autres actions qu'ils posent par ailleurs? Dans le fond, est-ce que vous entrevoyez le jour où on pourra avoir un bilan global des actions des ministères et organismes et pas simplement des actions très, très pointues qui n'ont pas nécessairement de rapport avec l'ampleur de l'empreinte écologique, disons, de cette entité-là?

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, Mme la sous-ministre.

**Mme Jean (Diane):** D'abord, je peux vous dire que le bilan qu'on veut faire en 2013, là, il vise à consolider puis apprécier l'ensemble des actions, pas seulement les actions de quelques acteurs, donc qui vont inclure bien sûr les actions qui sont prévues dans les plans d'action des ministères et le résultat. Le tout repose bien sûr sur les indicateurs choisis puis les indicateurs disponibles. Mais il y a des indices concrets de progression; j'en ai nommé, des politiques et des programmes qui ont introduit les perspectives de développement durable.

Moi, je mise beaucoup sur le bilan de 2013 pour nous indiquer comment s'ajuster. Vous dites: Est-ce qu'on pourrait améliorer la reddition de comptes de chacun pour y avoir des indices de performance plus précis? Bon.

**M. McKay:** Axés sur les effets.

**Mme Jean (Diane):** Axés sur les effets. Oui, en fait, on recherche une meilleure qualité d'indicateurs. Peut-être aussi que, dans nos instructions sur la préparation des rapports à inclure au rapport annuel, on pourrait être plus précis sur la façon de rendre compte de chacun. C'est une piste de réflexion intéressante. On pourrait regarder comment chacun... Est-ce que, donc, les indications qu'on donne sont suffisantes ou pourraient être améliorées pour s'assurer que la reddition de comptes soit en lien plus direct? C'est sûr.

Mais, quand vous dites... il y a une chose, vous avez commencé en disant: Vous ne portez pas de jugement sur la qualité. Je vous dis, nous n'avons pas fait une analyse de la qualité. Par contre, nous avons lu plusieurs de ces plans, et de lire... j'avoue que de dire: Nous ne portons pas de jugement sur la qualité, je ne dirais pas ça moi-même. En fait, on n'a pas fait une analyse consolidée de l'ensemble des 32 plans, mais, pour avoir lu des plans, un certain nombre de plans, moi, je vous dirais, je porte plutôt un jugement positif sur la qualité des plans. Ils ne sont peut-être pas uniformes, ils ne sont pas tous rendus au même niveau, mais il y a partout un effort d'inclure le développement durable dans la programmation des activités puis dans la présentation des résultats.

Donc, il y a un terrain fertile pour les améliorations. On doit mieux guider les ministères, puis je mets là-dedans la façon de rendre compte. Et on doit se donner, après le bilan de 2013, de meilleurs indicateurs, une meilleure stratégie, être plus concrets pour pouvoir donner plus que des indices de résultat. Parce que, moi, je pense qu'on a actuellement des indicateurs qui ne sont pas tous consolidés, on a des indices positifs, on a des raisons d'être optimistes, mais on a des améliorations à faire.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci. M. le député, avez-vous une dernière question?

**M. McKay:** Ça va. Merci.

#### Conclusions

**Le Président (M. Marcoux):** Est-ce que d'autres membres de la commission ont des questions? Sinon, bien, merci. Alors, nous allons arriver à la conclusion. Donc, je vais demander au Vérificateur général s'il a certains commentaires suite aux échanges qui ont eu lieu. Alors, M. le Vérificateur général.

**M. Michel Samson, Vérificateur général**

**M. Samson (Michel):** Merci, M. le Président. Écoutez, je pense que les échanges de ce matin entre les parlementaires et les représentants du ministère et de notre côté ont été un bel exemple de l'exercice du contrôle parlementaire pour améliorer la gestion gouvernementale. La Loi sur le développement durable amène un virage important dans l'administration gouvernementale. On l'a mentionné, c'est même un changement de culture, donc on doit se donner le temps. Un bilan de la stratégie est prévu pour 2013. On va suivre cet exercice-là, de notre côté, avec attention. Et, toujours dans le respect de nos responsabilités respectives, j'en profite pour assurer le ministère de notre collaboration dans les échanges qu'on va avoir dans le futur.

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, M. le Vérificateur général. Mme la sous-ministre, avez-vous des commentaires?

**Mme Diane Jean, sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

**Mme Jean (Diane):** Merci beaucoup. Écoutez, merci de m'avoir permis de vous présenter le bilan d'implantation de la Loi sur le développement durable. J'ai apprécié nos échanges, j'ai apprécié les échanges avec le Vérificateur. Je suis sûre que cet exercice va contribuer à nous aider à poursuivre, consolider et approfondir la mise en oeuvre de la démarche de développement durable au gouvernement du Québec. Merci beaucoup.

*\*\* (12 h 30)\*\**

**Le Président (M. Marcoux):** Alors, merci, Mme la sous-ministre.

**Le vice-président, M. Yvon Marcoux**

Peut-être quelques commentaires. D'abord, je voudrais vous remercier de votre présence, ainsi que le Vérificateur général et toutes les personnes qui l'accompagnent, et même chose pour votre ministère.

Je dois vous avouer que je n'étais pas sûr, après votre présentation, si nous en arriverions à discuter de certains éléments qui sont contenus dans le rapport du Vérificateur général et du Commissaire au développement durable, ce qui est principalement l'objet de cette commission. Cependant, nous avons pu le faire, je pense, avec les questions et les réponses que vous nous avez données. Donc, ça nous a permis de discuter d'un certain nombre de points qui étaient soumis dans le rapport du Vérificateur général.

Vous avez indiqué également, sur certains points, que vous transmettriez à la commission des calendriers; donc, ça, on voudrait vous en remercier. Je pense que c'est très important pour les parlementaires de pouvoir assurer un suivi. Et vous savez que, maintenant, la Commission de l'administration publique... -- et je sais que vous êtes un haut fonctionnaire d'expérience, vous avez occupé plusieurs postes importants -- la Commission de l'administration publique, maintenant, fait des suivis régulièrement, donc, par rapport justement aux engagements qui sont pris par les ministères. Donc, nous allons le faire également et nous voudrions encore une fois vous remercier de votre collaboration, de votre présence. Je pense que l'objectif est toujours le même. Vous savez, les parlementaires et toutes les personnes, autant du Vérificateur général que des ministères... pour les parlementaires, d'assurer une gestion qui soit la plus efficace et le plus efficiente possible, et ça, toujours au nom de nos commettants, de mieux servir la population.

Alors, merci beaucoup. Nous allons suspendre pendant quelques minutes pour permettre aux gens de quitter, et puis les parlementaires vont demeurer pour une séance de travail afin de faire nos observations. Alors, merci beaucoup.

*(Fin de la séance à 12 h 32)*

[▲ Haut de la page](#)

---

 [Abonnement](#) | [Liens d'intérêt](#) | [Aide](#) | [Plan du site](#) | [Portail Québec](#) | [Carrières et stages](#)

[À propos du site](#) | [Accessibilité](#) | [© Assemblée nationale du Québec](#)